



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace metody Kaizen v prodejní firmě

The Application of Kaizen Method in a Sales Firm

Student:

Bc. Vojtěch Meier

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Vojtěch Meier**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Aplikace metody Kaizen v prodejní firmě  
The Application of Kaizen Method in a Sales Firm

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska metody Kaizen
  3. Metody zkoumání vybraného problému
  4. Představení firmy
  5. Aplikace metody Kaizen
  6. Interpretace výsledků
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BAUER, Miroslav a Inga HABURAIIOVÁ. *Leadership s využitím Kaizen a Lean*. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0390-3.  
KOŠTURIK, Ján a Miroslav MAREK. *Kaizen*. Brno: Bizbooks, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.  
LAREAU, William. *Office Kaizen 2 – Harnessing Leadership, Organizations, People, and Tools for Office Excellence*. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2011. ISBN 978-0-87389-801-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
*děkanka fakulty*

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh č. 1-5 vypracoval samostatně. Přílohy č. 6 a 7 byly převzaty.

V Ostravě dne 22. dubna 2016



.....  
Bc. Vojtěch Meier

# OBSAH

<b>1 Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>2 Teoretická východiska metody Kaizen .....</b>	<b>8</b>
2.1 Základní charakteristika .....	8
2.2 Elementární principy Kaizen .....	9
2.2.1 Kaizen principy .....	10
2.3 Proces změny pomocí Kaizen .....	11
2.4 Portfolio Kaizen metod .....	11
2.5 Srovnání západního a japonského přístupu k inovacím.....	13
2.6 Kaizen v evropských firmách .....	14
2.7 Kaizen - koncepce štíhlé firmy a administrativy .....	16
2.7.1 Štíhlá firma .....	16
2.7.2 Štíhlá výroba.....	17
2.7.3 Štíhlá administrativa .....	18
2.7.4 Plýtvání v administrativě – hlavní formy .....	19
2.7.5 Identifikování plýtvání v administrativě .....	21
<b>3 Metody zkoumání vybraného problému.....</b>	<b>23</b>
3.1 Metoda „5S“.....	23
3.2 Jednotlivé kroky metody „5S“.....	24
3.2.1 Krok 1: Seiri – utřídit .....	26
3.2.2 Krok 2: Seiton – uspořádat .....	28
3.2.3 Krok 3: Seiton – uspořádat .....	29
3.2.4 Krok 4: Seiketsu – určit pravidla.....	29
3.2.5 Krok 5: Shitsuke – upevňovat a zlepšovat .....	30
3.3 Kampaň „5S“ .....	31
3.4 Rizika spojená s implementací metody „5S“ .....	32

3.5 Analýza vnitřního prostředí podniku .....	33
3.6 Časový snímek dne .....	40
<b>4 Představení firmy .....</b>	<b>42</b>
4.1 Historie a zaměření firmy .....	42
4.2 Firemní zásady .....	42
4.3 Analýza vnitřního prostředí současného stavu organizace .....	43
4.3.1 Faktory technického a vědeckého rozvoje .....	43
4.3.2 Marketingové a distribuční faktory .....	44
4.3.3 Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	45
4.3.4 Finanční a rozpočtové faktory .....	47
4.4 Časový snímek dne .....	52
4.4.1 Průběh a vyhodnocení metody časového snímku dne .....	53
4.5 Cíle .....	54
<b>5 Aplikace metody Kaizen .....</b>	<b>56</b>
5.1 Harmonogram realizace „5S“ .....	56
5.2 Workshop s představením „5S“ zaměstnancům firmy .....	57
5.2.1 Průběh workshopu .....	58
5.2.2 Hodnocení workshopu zaměstnanci .....	59
5.3 Časový harmonogram realizace „5S“ .....	60
5.3.1 Komentář k časovému průběhu realizace „5S“ .....	61
5.4 Popis stavu kanceláře před realizací „5S“ .....	61
5.4.1 Pracoviště účetní kanceláře – stav před realizací „5S“ .....	61
5.4.2 Pracoviště zástupce majitele firmy – stav před realizací „5S“ .....	62
5.4.3 Pracoviště designéra – stav před realizací „5S“ .....	63
5.4.4 Pracoviště majitele firmy – stav před realizací „5S“ .....	63
5.5 Průběh realizace „5S“ .....	64
5.5.1 Realizace „1S“ .....	64

5.5.2 Realizace „2S“ .....	64
5.5.3 Realizace „3S“ .....	65
5.5.4 Realizace „4S“ .....	65
5.5.5 Realizace „5S“ .....	66
<b>5.6 Popis stavu kanceláře po realizaci „5S“ .....</b>	<b>66</b>
5.6.1 Pracoviště účetní kanceláře – stav po realizaci „5S“ .....	66
5.6.2 Pracoviště zástupce majitele firmy – stav po realizaci „5S“ .....	67
5.6.3 Pracoviště designéra – stav po realizaci „5S“ .....	67
5.6.4 Pracoviště majitele firmy – stav po realizaci „5S“ .....	67
<b>5.7 Zhodnocení a zpětná vazba k realizaci „5S“ .....</b>	<b>68</b>
<b>6 Interpretace výsledků .....</b>	<b>69</b>
6.1 Popis a postup měření sledovaných činností .....	70
6.2 Popis sledovaných činností.....	70
6.3 Interpretace zjištěných výsledků.....	71
6.3.1 Interpretace časové úspory jednotlivých činností.....	71
6.3.2 Interpretace podílu jednotlivých „S“ na celkové úspoře .....	71
6.3.3 Interpretace celkových výsledků všech použitých metod .....	72
6.3.4 Navrhovaná doporučení.....	73
<b>7 Závěr.....</b>	<b>75</b>
Seznam použité literatury .....	77
Seznam zkratk.....	81
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	



# 1 Úvod

Svět, ve kterém dnes žijeme, je stále rychlejší a méně předvídatelný. I tlak na samotné firmy, management a zaměstnance se neustále navyšuje. Konkurence nepřestává hledat nové a efektivnější způsoby, jak se prosadit a odlišit se od zbytku trhu. Jednou z možných cest, po které je vhodné se vydat, je zavedení metody Kaizen. V celosvětovém měřítku se tato metoda využívá již více než šedesát let. Bohužel v České republice není tak rozšířená. Důvodem může být například to, že Kaizen filozofie pochází z odlišného kulturního prostředí, kde je neustálé zlepšování považováno za běžnou součást života.

V naší republice obecně platí nedůvěra v něco nového, i samotní lidé bývají často skeptičtí, pokud se mají oprostít od zažitých pravidel. Samozřejmě situace není tak nepříznivá, jak vypadá, a najdou se i takové firmy, které metodu Kaizen aplikují. Jsou to především ty, jež vlastní zahraniční majitel nebo mají dceřiné společnosti se „základnou“ v zahraničí.

Mezi pravděpodobné důvody, proč firmy nechtějí Kaizen zavést nebo alespoň vyzkoušet může být obecně zažitý fakt, že přece něco tak jednoduchého, jako je Kaizen metoda, nemůže dost dobře fungovat v celofiremním měřítku. Zajisté také pohodlnost zaměstnanců brání měnit firemní prostředí k lepšímu. Ve velkém procentu případů však stačí opravdu postupné, avšak cílené zásahy a aplikace některého z portfolia Kaizen metod k tomu, aby ve firmě nastaly změny.

Tuto skutečnost například dokládají i závěry ze studie provedené Suárez-Barraza a Ramis-Pujol (2010) *Implementation of Lean Kaizen in the Human Resource Service Proces*, jejímž účelem bylo ukázat, jak je Lean Kaizen implementován do firemního prostředí mexických organizací veřejné služby. Metoda pomůže zlepšit pracovní cykly během výběru lidí na pracovní pozici. Výsledky dané studie potvrdily mimo jiné zlepšení v eliminaci aktivit bez přidané hodnoty, avšak vykazující plýtvání pro firmu redukováním ze 148 na pouhých 28 aktivit.

Tyto důvody vedly k rozhodnutí zpracovat diplomovou práci na téma Kaizen a využít jej ke konkrétní aplikaci ve firemním prostředí. V práci budou využity poznatky z Kaizen českého i zahraničního prostředí.

Konkrétně bude využita metoda z Kaizen portfolia známá pod názvem „5S“, která je základním kamenem pro další implementaci pokročilých metod Kaizen, ale i jiných optimalizačních metod a přístupů „zeštíhlování“.

S touto metodou se pracuje především v administrativě, kde je často používaná pro svou jednoduchost. V zahraničí si firemní pracovníci i přes počáteční skepsi tuto metodu velmi oblíbili. Po čase se k ní vracejí jen v tom případě, když je potřeba opět daný proces optimalizovat k ještě větší dokonalosti a spokojenosti všech zaměstnanců firmy.

Fakticky bude metoda „5S“ aplikována k zefektivnění stávajících časových procesů ve firemní kanceláři. Náplní práce tedy bude navržení korekcí a zlepšení práce v kanceláři během jejího používání tak, aby v co největší míře došlo k jejímu optimalizování, urychlení a eliminaci prodlev, a také plýtváním prostředků a času.

Cílem práce bude návrh implementace metody „5S“ do firemní administrativy. Sekundárním cílem bude následné využívání metody v kanceláři za účelem zefektivnění časových procesů, mezi které například patří vyhledávání, přerušení, třídění, objasňování a přenášení. Nasbírané poznatky budou následně prezentovány před zaměstnanci a společně budou provedeny korekční změny.

Zvolenému tématu práce a definovanému cíli odpovídá i samotná struktura práce. V první části budou vymezeny vybrané teoretické aspekty metody Kaizen. Metoda „5S“ bude v obecné rovině charakterizována v další kapitole. Stručná charakteristika firmy, ve které je provedena praktická aplikace, bude součástí čtvrté kapitoly. Praktickou část práce tvoří pátá a šestá kapitola, kde budou na konkrétní firemní prostředí aplikovány analyzované poznatky z teoretické části práce.

V práci budou použity metody deskripce, komparace, analýzy a syntézy. Dále metoda časového snímku dne, analýza vnitřního prostředí, jejíž součástí je i finanční analýza a v poslední řadě Kaizen „5S“.

## 2 Teoretická východiska metody Kaizen

Tato kapitola diplomové práce se zabývá základními aspekty metody Kaizen a její historií. Historie Kaizen je dostupná v příloze č. 1. Kromě obecného vymezení této metody je obsahem kapitoly charakteristika jednotlivých složek Kaizen portfolio.

### 2.1 Základní charakteristika

Kaizen je japonský termín znamenající proces neustálého zlepšování. Snaží se dělat malé věci lépe a má tendenci stanovovat a dosahovat neustále vyšších standardů. Doslovný překlad slova Kaizen je následující:

- Kai = změna
- Zen = lepší

Imai (1997 s. 1) definuje Kaizen takto *„Filosofie Kaizen předpokládá, že náš způsob života ať už pracovní, společenský nebo ten domácí má být zaměřen na neustálé zlepšování úsilí“*. Podle něj přispěl Kaizen významně k japonskému konkurenčnímu úspěchu.

Tato japonská filosofie původně pochází z japonské kultury a japonské praxe řízení. Kaizen se zaměřuje na kvalitu, která je cílem každodenního života. Kvalita stejně jako jiné atributy Kaizen potřebuje postupné, neutuchající zlepšování a prosazování dokonalého pojetí.

Základním principem této filosofie je kontinuální zapojení do života společnosti a neustálé zlepšování své výkonnosti. Toto zlepšení vede skrz všechny životní aspekty a ukazuje, jak velká pozornost musí být věnována potřebám a požadavkům zákazníka. Kromě toho se zaměřuje i na týmy a tzv. kruhy kvality. Také podporuje týmovou práci a týmového ducha. Uznává však i individuální příspěvky každého člena týmu. Kaizen však jde v tomto směru ještě dále a klade důraz na zapojení každého zaměstnance v koncepci a vizi dané společnosti tak, že se pracovníci snaží ztotožňovat s firmou, její kulturou a cíli. Avšak Kaizen akcentuje hlavně na to „co je špatné“, ne „kdo za to může či kdo je špatný zaměstnanec“.

Pokud si položíme otázku, v čem je Kaizen a jeho přístup jiný od ostatních metod, tak lze s jistotou konstatovat, že jde právě o několikrát uvedené neustálé zlepšování ze strany všech zainteresovaných v tomto procesu.

Zaměření Kaizen je především na výrobní procesy. Západní přístupy naopak cílí na inovace a výsledky, které k uskutečňování vyžadují velké finanční investice. Naopak Kaizen si razí cestu postupného zdokonalování bez nutnosti velké finanční podpory. Za to však zapojuje všechny zaměstnance a realizaci uskutečňuje ihned. Je opravdu důležité pochopit, že Kaizen se týká všech. Dokonce by se dalo tvrdit, že Kaizen je podobný jako Zen Buddhismus právě proto, že není jen technikou řízení, ale filosofií, která inspiruje, jak by měl člověk žít svůj vlastní život.

Imai (1997) uvádí, že výsledky aplikace západního přístupu řízení v obchodní společnosti Fidelity Investment (Ewards. C. Johson, generální ředitel společnosti) nevykazují vysoký stupeň efektivity i přesto, že byly vynaloženy značné finanční prostředky. Kaizen naopak cílí na postupné zlepšování pomocí malých kroků a jeho implementace v jiných firmách podobného charakteru a velikosti ukázala nižší náklady na realizaci potřebných změn.

Ve výsledku to znamená, že návrhy na zlepšení nemusí přicházet jen ze strany managementu, ale i z řad zaměstnanců či dělníků.

Tento způsob uvažování a realizace se dokonce odlišuje od takových gigantů, jako jsou Honda, Panasonic nebo Canon.

## **2.2 Elementární principy Kaizen**

Mezi základní principy Kaizen patří dle Košturiak a kol. (2010) následující výčet:

- Kaizen cílí na zlepšení, která vycházejí z lokálních znalostí a zkušeností zaměstnanců ve výrobě, jež jsou obvykle lidem v managementu firmy, mnohdy i ostatním výše postaveným zaměstnancům vzdálená.

- Začlenění zaměstnanců do zlepšování procesů jim mimo jiné poskytuje i seberealizaci a větší uspokojení z vykonávané práce. Výše uvedené má rozhodně vliv na efektivnost firemní kultury.
- Kaizen není byrokratické „zlepšovateľské hnutí“, ale atmosféra, v níž zaměstnanci spontánně přicházejí s nápady a zapojují se do jejich realizace.
- Tradiční pohled na výrobní systémy ve firmách si od zaměstnanců žádají jen disciplinovanost a bezchybné plnění příkazů a úkolů. Toto sice může zaručit stabilitu parametrů systému, ale dochází k zanedbávání toho nejcennějšího co firma má, a to je lidský potenciál. Lidé by tedy neměli být ve výrobě odměňováni pouze za plnění výkonů, dodržování norem a předpisů, ale je také důležité od nich vyžadovat, aby se kolem sebe porozhlédli a odhalovali různé formy plýtvání, hledali cesty, jak lze danou práci udělat rychleji, levněji, efektivněji.
- Kaizen je filozofie vnitřní nespokojenosti se současným stavem, podle které zítra musí být lépe než dnes, jak uvádí Košturiak a kol. (2010).

Dle Bauer a kol. (2012) je Kaizen především procesem změny, jak bude uvedeno v kapitole 2.3. Dále také uvádí existenci tří základních podmínek Kaizen:

- moci – role a úloha top managementu,
- umět – především vzdělání,
- chtít.

### **2.2.1 Kaizen principy**

Bauer a kol. (2012) popisuje filosofii Kaizen pomocí následujících bodů:

- Jít na Gemba. Gemba je místo, kde jsou vytvářeny hodnoty ve výrobě, v obslužných procesech nebo v administrativě.

Dle Dysko (2011) je Gemba skutečné místo ve firmě, kde jsou věci, problémy a abnormality běžnou součástí režimu, například ve výrobě produktů nebo poskytování služeb.

- Pozorování Gembutsu. Hledat MUDA a to nejen pozorováním, ale i rozhovory se zaměstnanci. Také odhalovat problémy.

Dysko (2011) chápe Gembutsu jako hmatatelné objekty v Gemba. Můžou jimi být stroje, zařízení, náradí. Naopak MUDA pro něj znamená jednoduše plýtvání. V širším významu jsou to pak všechny aktivity, které nepřinášejí přidanou hodnotu. V tomto pojetí se shoduje například s Koch (2010), Imai (2012).

- Dělat Kaizen. Následně pak zahájit akci, opatření a vyhodnocovat účinek (Bauer a kol., 2012).

## 2.3 Proces změny pomocí Kaizen

Stále častěji se objevují různé citáty. Ve spojení s Kaizen a procesem změn je spojeno následující: „*Základním právem člověka je možnost změnit se*“. Nicméně pro účely a kontext diplomové práce byl citát mírně upraven do této podoby: „*Každý má právo na to, aby se změnil a byl sám sebou*“. Jednoduše řečeno, mnohem obtížněji proveditelné. Lidé mají totiž přirozený odpor ke změnám.

Možným řešením tohoto postoje se bude zdát být jednoduché – překonejte sami sebe. V praxi to ale znamená často neřešitelný hlavolam. Pokud se vám to povede, tak čekají vás i vaši firmu lepší zítřky (Bauer a Haburaiová, 2015).

## 2.4 Portfolio Kaizen metod

Existuje velké množství příbuzných a často se překrývajících komponentů, které patří do portfolia Kaizen, a proto jsou přehledně uspořádány pod tzv. The Kaizen Umbrella, viz Obr. 2.1.

**Obr. 2.1** – The Kaizen Umbrella<sup>1</sup>



**Zdroj:** Imai (1986, s. 4)

V příloze č. 2 jsou jednotlivé nástroje Kaizen popsány podrobněji, avšak stále jde o základní seznámení s těmito nástroji, které slouží především pro vytvoření celostního přehledu k dané problematice.

V diplomové práci bude využita metoda „5S“. Důvodem je vhodné použití metody ve firemním kancelářském prostředí. Její aplikace a kroky jsou jasně pochopitelné pro zaměstnance firmy a umožňuje tak efektivní zapojení všech zúčastněných do procesu změn. Zaměstnanci budou před samotným zahájením seznámeni s postupem implementace techniky 5S krátkým workshopem. Jedná se o základní techniku z „Lean“ portfolia.

V porovnání s ostatními metodami z Kaizen portfolia lze na „5S“ dobře navázat metodami pokročilejšími a rozpracovat případné nedostatky, které pomocí „5S“ nebyly odhaleny nebo se jim nedostalo patřičné pozornosti. Debnár (2009) uvádí význam aplikace „5S“ jako první v pořadí technik „Lean administration“ z důvodu tvorby pořádku na pracovišti. Až poté je vhodné zavést další kroky. Například Value Stream Mapping, jenž vizualizuje všechny procesy, které jsou zapotřebí pro uspokojení zákazníka.

---

<sup>1</sup> Zastřešení portfolia Kaizen metod

## 2.5 Srovnání západního a japonského přístupu k inovacím

Mezi japonským a tzv. západním přístupem i inovacím jsou pozoruhodné rozdíly. Zprvé Kaizen zejména obsahuje mnoho funkcí jedinečných právě pro japonskou kulturu. Jak už bylo několikrát v textu uvedeno, řídí se především na malé postupné změny v rámci stávajících technologií, zatímco západní přístup upřednostňuje inovace na základě technologického pokroku (Clark et al, 2009, Imai, 1986, Imai, 1997). Zadruhé se japonský přístup zaměřuje na lidské prvky a obhajuje procesně orientované úsilí pro zlepšení. Západní přístup je více nakloněn k recenzování výkonu z výsledků, založených na stanovených kritériích (Imai, 1997).

Tab. 2.1 Pojednává a přináší srovnání mezi západním a tradičním japonským přístupem k inovacím. Vyobrazuje také nejvýznamnější rozdíly mezi oběma přístupy.

**Tab. 2.1** – Srovnání západního a japonského přístupu k inovacím, tedy hlavních rysů Kaizen a inovace

	<b>Kaizen</b>	<b>Inovace (západní přístup)</b>
<b>Účinek</b>	Dlouhodobý a dlouho trvající, ale ne dramatický	Krátkodobý, ale dramatický
<b>Tempo</b>	Malé kroky	Velké kroky
<b>Časový rámec</b>	Kontinuální a inkrementální	Přerušovaný a neinkrementální
<b>Změny</b>	Postupné a neustálé	Náhlé a přechodné
<b>Účast</b>	Všichni	Několik vybraných „vyvolených jedinců“
<b>Přístup</b>	Kolektivismus, skupinové úsilí, systémový přístup	Tvrdý individualismus, samostatné nápady a úsilí každého zvlášť
<b>Typ změny</b>	Udržování a zdokonalování	Přestavba od základů
<b>Impuls</b>	Konvenční know-how	Technologické průlomky, nové vynálezy, nové teorie
<b>Praktické požadavky</b>	Minimální investice, ale velké úsilí na udržení	Vysoké investice, ale málo úsilí na udržení
<b>Kritéria hodnocení</b>	Procesy a úsilí o dosažení lepších výsledků	Výsledky a zisk
<b>Výhody</b>	Funguje dobře v pomalu rostoucí ekonomice	Výhodnější pro rychle rostoucí ekonomiku

Zdroj: vlastní zpracování dle Imai (2007)



Ve výsledku se Kaizen nutně nemusí uchýlovat k velkým změnám jako je například instalace nových strojů nebo najímání odborníků, místo toho vyžaduje neustálé úsilí a odhodlání na všech úrovních.

## **2.6 Kaizen v evropských firmách**

V evropských firmách je Kaizen skloňován i v mnoha ekvivalentních názvech: Blitz Kaizen, kaskádový Kaizen, Quick Win Week, Ideen Managament.

V letech 2000 – 2008 Fraunhofer IPA Slovakia provedla výzkum, jak funguje Kaizen v evropských firmách (Košturiak, 2010).

Při výzkumu byly využity následující metody:

- procesní dvoudenní firemní audit,
- rozhovory s klíčovými zaměstnanci (management, specialisté, mistři, řadoví pracovníci),
- anonymní dotazování pomocí dotazníkového šetření,
- benchmarking systémů pro kontinuální zlepšování procesů mezi japonskými a evropskými formami.

Celkem bylo analyzováno 58 malých a středních firem z oblastí potravinářství, výroby nábytku, stavebnictví. Dále 65 velkých firem s mezinárodní působností, které podnikají v odvětvích zpracování dřeva, elektrotechniky a automobilového průmyslu.

Realita v uvedených firmách vypadala takto:

- Většina firem postrádá organizaci, jak systematicky řešit úkoly. Problémy se řeší na poradách pouze managementu a jsou označovány jako „projekty“. Výsledkem tedy není nic jiného než neustálý vzestup těchto „projektů“ a kumulace problémů. Z tohoto pramení časový skluz a stres.

- Hodně firem si pod pojmem Kaizen představuje zlepšování procesů pomocí zlepšovacích návrhů zaměstnanců. Workshopy a projekty nemají absolutně žádnou podporu.
- Mnoho systémů na zlepšení funguje pouze formálně. Ve firmách jsou rozmístěny brožury, mají Kaizen koordinátory, Kaizen experty, asistenty, ale chybí to nejpodstatnější – Kaizen kultura napříč celou firmou. To znamená otevřená komunikace, neuspokojení se současným stavem, důvěra při řešení úkolů. Manažeři si raději chrání „tu svou židli“ místo toho, aby pracovali na zlepšování a zapojování do těchto procesů i své podřízené.
- Orientace na zlepšování se děje jen ve výrobních procesech („5S“, redukce času seřízení, ergonomie, redukce časů a plýtvání v procesech). Na plýtvání v dalších oblastech firmy se už tak nehledí.
- V mnoha firmách se již při zavádění výroby uměle vytváří rezerva na „horší časy“, která je následně použita na imaginární „zlepšení“.
- Zefektivňování a inovace procesů je ve velkém množství firem organizačně odděleno. Tento současný přístup v budoucnu povede k radikálním řešením – stávající systémy budou nahrazeny zcela novými řešeními (Košturiak, 2010).

Také dle výzkumu, který se týkal finských a švédských firem působících v Rumunsku byly zaznamenány pozitivní výsledky v souvislosti s aplikací Kaizen „Lean“ v kontextu ekonomické situace firem v méně rozvinutých zemích. Konkrétní závěry studie z roku 2015, jež monitorovala firmu Assa Abloy Romania v období let 2009 – 2012, jsou velmi pozitivní. Pro upřesnění: v roce 2009 se firma nacházela na 26. místě ze 40, v porovnání s ostatními evropskými pobočkami. V roce 2013 ji už patřilo druhé místo. Z hlediska tržeb byl výsledek následující: pro rok 2009 činily tržby 4 miliony euro. Naproti tomu v roce 2014 již 22 milionů euro. Dokonce i generální ředitel byl povýšen na provozního ředitele celé Assa Abloy Eastern Europe group (Popescu, 2015).

## **2.7 Kaizen - koncepce štíhlé firmy a administrativy**

V 50. a 60. letech minulého století byly položeny základy koncepce štíhlé výroby ve firmě Toyota. O tento počín se zasloužili Taiichi Ohno a Shigeo Shingo. Výrobní systém Toyoty tzv. TPS (viz příloha č. 2) je v současnosti stále považován za jeden z nejlepších výrobních systémů vůbec (Liker, 2007).

### **2.7.1 Štíhlá firma**

Od této doby však uplynulo mnoho času a naše současná generace může být u stále se častěji projevujících individuálních požadavků z řad zákazníků, které se týkají specifických vlastností výrobků. Ti však vznášejí tyto požadavky, aniž by si uvědomovali, že firmy výrobky produkuje masově. Tím pádem je obtížné u takto masové produkce setrvat a zároveň vycházet vstříc individuálním potřebám jednotlivců.

Tento fakt má za následek, že firmy, jež chtějí toto plnit a prosperovat v dlouhodobém časovém horizontu, musejí vyrábět pořád vyšší počet variabilních produktů – narůstá tak variabilita výroby a to za předpokladu udržení kvality, spolehlivosti a rychlosti dodávek (Košturiak, 2006).

Womack (2003) štíhlost firem shrnuje do pěti principů:

- hodnota je přesně specifikována u konkrétního výrobku,
- identifikace hodnotového toku je pro každý výrobek samostatná,
- toku hodnot je umožněn nepřetržitý průběh,
- je zaveden tahový systém od zákazníka směrem k výrobcí,
- usiluje se o dokonalost.

Košturiak (2006) doplňuje tyto principy svými slovy: Štíhlost firmy je dnes v podstatě jen základní podmínkou pro jeho existenci na trhu. Firmy, jež chtějí uspět, musí dokázat ještě víc. Konkrétně spojit prvky štíhlé firmy se schopností inovovat. Štíhlost firmy tedy znamená dělat jen takové věci, které jsou zapotřebí, dělat je správně hned napoprvé, provádět je dříve než konkurence a utratit méně financí.

Alukal a Manos (2006) doplňují a definují „štíhlost“ jako zaměření se na vytváření přidané hodnoty a snahu o dokonalost během procesů a práci se zákazníkem.

### 2.7.2 Štíhlá výroba

Tento koncept vnáší do řízení organizace principiální pokrok, jehož úspěch je srovnatelný jen s přechodem od řemeslně orientované výroby k průmyslově hromadné produkci, jež uplatňoval Taylor a Ford (Pfeiffer a Weiss, 1994).

Pokud bychom se rozhodli hledat, jak tento koncept vznikl, museli bychom se vrátit až do časů Henryho Forda. V jeho zavedeném továrním systému byly respektovány elementární principy štíhlé výroby. Byly jimi především plynulost výrobního toku a standardizace výroby.

Ve většině odborných publikací je však uváděno, že zmíněný koncept pochází z Japonska, z 50. – 60. let 20. století. Konkrétně si tento koncept přivlastňuje společnost Toyota Motor Corporation a její tehdejší inženýr Taiichi Ohno, který se mimo jiné stal jejím viceprezidentem. Toyota Motor Corporation musela řešit otázku, jež se týkala produktivity ve výrobním procesu, a to neexistence srovnatelně velké poptávky jakou měl americký trh.

Taiichi Ohno přišel s revoluční myšlenkou. S odstupem času se jeví jako velmi jednoduchá. Chtěl najít a odstranit veškeré zbytečnosti ve výrobě a zároveň požadoval udržení výroby s vysokou úrovní flexibility. Tohoto chtěl docílit pomocí zvýšení produktivity práce.

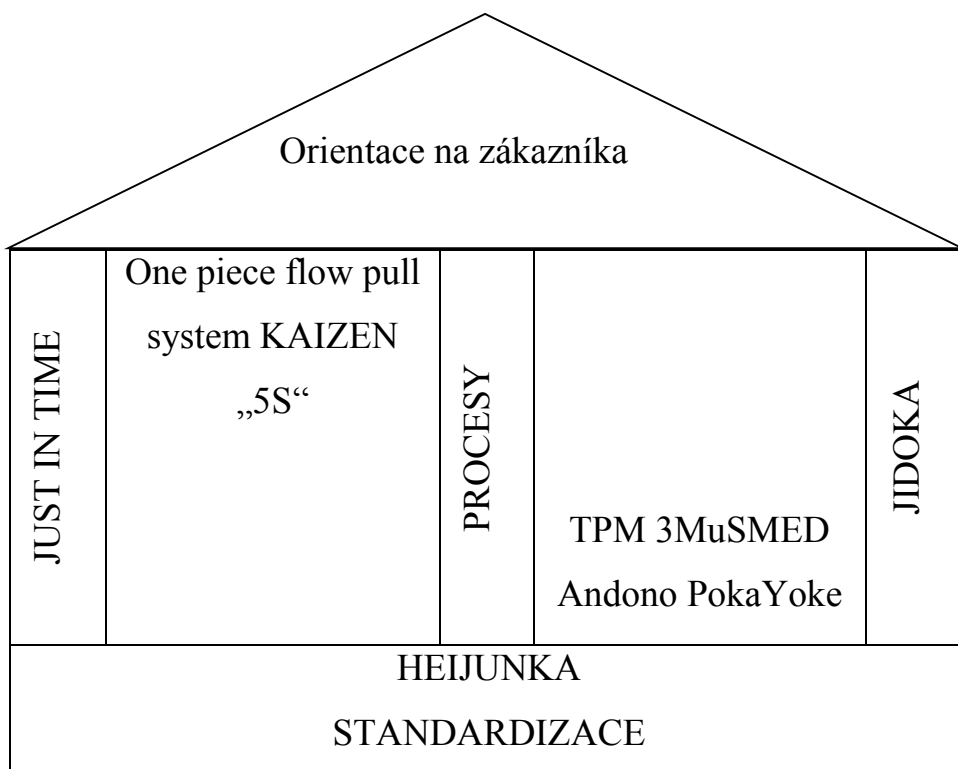
Postup zavádění byl následovný: nejprve zkusil zahájit výrobu na nové výrobní lince. Tuto linku obsluhoval pouze jeden dělník, který měl za úkol zvládat více strojů najednou. V té době se jednalo o přelomový a dosud nepraktikovaný přístup v průmyslové výrobě. Tento krok vpřed znamenal pro Toyotu Motor Corporation zdvojnásobení až ztrojnásobení produktivity. Došlo tak ke zrodu systému, který dnes známe jako výrobní systém Toyota Production System (TPS).

Podstata TPS je postavena na dvou pilířích:

- JIT (Just in Time) – dodávka právě včas na správné místo,
- JIDOKA (automatizace s lidskou inteligencí).

Obr. 2.2 názorně ukazuje základní pilíře JIT a JIDOKA, které jsou součástí štíhlé výroby.

**Obr. 2.2** – Základní pilíře štíhlé výroby



**Zdroj:** VOLKO, Vladimír. *Slovník pojmů*. [online]. [20. 11. 2015]. Dostupné z: [http://www.volko.cz/info/img\\_slovník\\_pojmu/lean.jpg](http://www.volko.cz/info/img_slovník_pojmu/lean.jpg)

V celém systému se prosazuje princip tahu se zaměřením na plynulost výrobního toku. Tento systém umožňuje sladění celého výrobního procesu a zamezuje vzniku plýtvání. Celý systém je tak připraven pružně reagovat na požadavky zákazníků.

Dalším hlavním požadavkem je kontrola jakosti na pracovištích. Podstatnou roli sehrává také orientace na zaměstnance firmy a předpoklad neustálého zlepšování (Pfeiffer a Weiss, 1994).

### 2.7.3 Štíhlá administrativa

Dle Košturiak (2008) jsou hlavní cíle štíhlé administrativy nízké zásoby, krátké časy zakázek, přehledné a bezchybné procesy, vyšší efektivnost administrativních procesů.

Hřebíček (2010) naopak definuje cíle štíhlé administrativy v obecnější rovině:

- vytváření hodnot bez plýtvání,
- redukce a definování rozhraní operací,
- minimalizace dotazování,
- zkrátit „povolovací smyčky“ (například zrušit zbytečné schvalovací podpisy),
- umožnit paralelní zpracování,
- vytvářet procesy řízené potřebou,
- zdokonalovat klíčové výkonové procesy.

Mezi nejčastěji používané metody, které se zabývají eliminací plýtvání ve výrobních procesech, patří metoda „5S“. Tato metoda byla zvolena a bude využita v diplomové práci.

Principy, které vedou ke štíhlé administrativě, čerpají z již uvedených metod a patří mezi ně, jak analyzuje např. Košturiak (2006) následující:

- management času a porad,
- proces kvality,
- standardizovaná práce,
- štíhlý layout v administrativě,
- Kaizen,
- management toku hodnot,
- „5S“ a vizualizace,
- týmová práce.

#### **2.7.4 Plýtvání v administrativě – hlavní formy**

Plýtvání definujeme jako vše, co zvyšuje náklady k danému produktu (výrobku či službě), aniž přidává hodnotu pro našeho zákazníka. Jinými slovy, ale významem naprosto shodným, definici plýtvání uvedli Henry Ford (vše, co neslouží zvyšování hodnoty výrobku, je ztrátou) i podnikatel Tomáš Baťa (čas nevyužitý na přeměnu materiálu na konečný výrobek je časem ztraceným, Pavelka, 2015).

Administrativní procesy jsou však procesy složitými a proto je mnohdy obtížné identifikovat ty činnosti a procesy, které skutečně hodnotu přidávají a ty které ne. Komplikovanost administrativních procesů nedovoluje zcela jednoznačně rozhodovat o přidané hodnotě, respektive o její výši. Debnár (2011) definuje obecné aktivity, jež hodnotu nepřidávají:

- nadvýroba,
- čekání,
- zbytečný transport,
- přebytečné zásoby,
- pohyb navíc,
- chybovost,
- nedostačující komunikace.

Administrativní plýtvání je možné odvodit od sedmi elementárních typů plýtvání. Tyto typy jsou identifikovány v koncepci štíhlé výroby. Plýtvání v administrativě, je směřováno především k informačním tokům, dokumentům, procesům a datům.

Dle Gregorovičová (2008) a Wiegand (2006) jimi jsou:

- Čekání – je plýtváním hlavně z důvodu, že nepřidává žádnou hodnotu k produktu nebo službě. Zákazník za ní není ochoten platit. V administrativních procesech můžeme například hovořit o čekání na schválení objednávky.
- Nadbytečný pohyb na pracovišti – také se jedná o formu plýtvání. Jde o protiklad čekání a zjištění této formy plýtvání je obtížné, protože mnohdy nelze jednoznačně určit, zda je daný pohyb vykonáván v souvislosti s prací či se jedná jen o zastírání práce pohybem.
- Chyby a korekce – řadí se mezi nejvíce nepříznivé druhy plýtvání. Chyby bývají odhalovány mnohdy až v průběhu výrobního procesu. V horších případech tomu tak může být až během výstupní kontroly.
- Složitost ve zpracování – firma by se měla řídit požadavky a potřebami zákazníků a nevyrábět to, co nechtějí. Například složité prvky u ovládání příslušných výrobků. Tento typ plýtvání se může objevit ve vícero formách. Často jde o špatnou komunikaci mezi řídicími prvky – mnoho podpisů potřebných pro schválení, nedostatečná

odbornost, nevhodné pracovní postupy, informační nepřehlednost, chybějící aktualizace.

- Nadprodukce – zákazníkovi je podáváno příliš mnoho informací, více než je od něj požadováno, dále také například se jedná o zbytečné zprávy, grafy či tabulky. V neposledním případě dochází také k zasílání duplicitních zpráv a dat.

V praktické části diplomové práce budou sledovány a hodnoceny pomocí „5S“ metody následující časové ztráty:

- vyhledávání – různých dokumentů, souborů a informací všech typů,
- přerušení – aktuální práce v důsledku poruchy či nefunkčnosti techniky a softwaru,
- shánění – chybějících informací a jiných předmětů jakými jsou například psací potřeby, papír a další,
- třídění – nadbytečných informací, emailů, dokumentace,
- objasňování – špatně zadaných, nejasných či matoucích úkolů,
- přenášení – dokumentů od stolů do archivu nebo kopírce.

### **2.7.5 Identifikování plýtvání v administrativě**

Podobně jako je tomu ve výrobě, tak se i v administrativních procesech setkáváme s mnoha druhy plýtvání. Identifikaci a eliminaci bychom měli řešit pomocí tří fází (Bejčková, 2015).

- Vizuální (Visual Office Kaizen),
- procesní (Process Office Kaizen),
- produktová (Object Office Kaizen).

Lareau (2003, s. 10) definuje Office Kaizen jako „*Filosofii stylu vedení, sadu metodologických nástrojů k řízení. To vše zabalené do jednoho uceleného pohledu*“.

- Visual Office Kaizen – v této fázi jde především o identifikaci plýtvání „pohledem“. Pracoviště není možné optimalizovat, pokud nebude udržován pořádek, zavedené standardy apod., je velice důležité si všimnout, jak je pracoviště uspořádáno také jeho



přehlednost, uspořádání šanonů a celková bezpečnost. Tato fáze souvisí především s použitou metodou „5S“, jež bude použita i v diplomové práci v kontextu časových ztrát na pracovišti.

- Proces Office Kaizen – v této fázi je pozornost věnována identifikaci plýtvání přímo v administrativních procesech (proces standardizace, zpracování zakázek, fakturace, objednávání vstupních materiálů). K tomuto kroku se používá metoda Value Stream Mapping.
- V posledním kroku dochází k optimalizaci samotného produktu dodávaného k zákazníkovi (Bejčková, 2015).

### 3 Metody zkoumání vybraného problému

Tato kapitola diplomové práce je věnována teoretickému vymezení metody „5S“ a všech pěti částí, ze kterých se skládá. Další část kapitoly se zabývá teoretickou deskripcí analýzy vnitřního prostředí, finanční analýzy a metody časového snímku dne.

#### 3.1 Metoda „5S“

„5S“ je tedy základní kámen pro další implementaci pokročilejších metod Kaizen, ale i rozdílných optimalizačních metod a přístupů „zeštíhlování“. Wastradovski (2015) definuje „5S“ jako jeden z několika nástrojů štíhlé výroby navržen pro zlepšování výkonnosti pracoviště skrz čistotu. Každé z „5S“ pokynů má pomoci manažerům i zaměstnancům k dosažení větší efektivnosti celé organizace. Dále uvádí, že některé základní zásady „5S“ zahrnují vytváření vizuálního řádu organizace.

Principy „5S“ byly poprvé použity ve výrobním systému Toyoty. Průběžným vylepšováním se tento nástroj změnil z původní podoby až na tu dnešní sekvenci pěti kroků, Bauer a kol. (2012). Gapp, Fisher a Kobayashi (2008) dodává, že „5S“ byla poprvé použita v Japonsku ve výrobním sektoru během poloviny 50. let 20. století.

V současnosti je pojem „5S“ ve firemním prostředí velmi dobře známý. Bauer a kol. (2012) však tvrdí, že v některých firmách tento nástroj není stále dostatečně pochopen. Firmy sice mají nástěnky plné „5S“, ale při položení základní otázky operátorům co je to „5S“ se nám dostane následující odpovědi - úklid. Pokud stejnou otázku položíme zaměstnancům v administrativních činnostech, tak ti odpověď buď vůbec neznají a tedy netuší, o co jde, nebo se doslechneme nejasného vysvětlení. Je stále dost manažerů, kteří nejsou s touto metodou dostatečně obeznámeni, a tak si ani neuvědomují skutečné přínosy a efekty, které může správná aplikace přinést v praxi. Takovíto manažeři se k implementaci „5S“ staví bez zájmu a s chladným přístupem k celé problematice. Pokud se výše uvedené stane ve firemním prostředí skutečností, opravdu ke zlepšení dojde jen stěží.

Na druhou stranu, pokud se najdou učenliví a schopní manažeři, kteří chtějí něco dokázat a změnit firemní kulturu i zaběhnuté systémy a postupy, bude použití „5S“ znamenat velký přínos.

### 3.2 Jednotlivé kroky metody „5S“

Jednotlivé kroky „5S“ nejsou vždy zcela shodně definované. Často se mírně liší ve významu a to i podle toho, zda jsou interpretovány japonským či západním autorem. Dále je uvedeno několik možných interpretací kroků „5S“.

Metoda „5S“ obsahuje následujících pět kroků, jak uvádí Bauer a kol. (2012):

- Seiri (utřídit)
- Seiton (uspořádat)
- Seiso (udržovat pořádek)
- Seiketsu (určit pravidla)
- Shitsuke (upevňovat a zlepšovat)

Naopak Machalová (2008) nazývá jednotlivé kroky „5S“ takto:

- první „S“: Vytřídit,
- druhé „S“: Systematizovat,
- třetí „S“: Stále čistit,
- čtvrté „S“: Standardizovat,
- páté „S“: Sebedisciplína.

Můžeme si tedy povšimnout drobného poupravení v názvech kroků metody, ale na významu se nic zásadního nemění. Machalová (2008) však dodává, že by se nemělo zapomínat na tzv. virtuální „5S“. To může být aplikováno na uspořádání pracovní plochy PC a ostatní elektronické soubory.

Oproti tomu Ortiz (2010, s. 51) vnímá „5S“ jako „*Metodiku určenou k organizování, čištění, rozvoji a udržování produktivního pracoviště*“. A definuje jednotlivé body následovně:

Sort – odstranit všechny nepotřebné předměty z pracovní plochy, Straighten – organizovat co je potřeba, aby vše bylo jasně označeno a mělo svou „identitu“ a umístění, Scrub – vše vyčistit, Standardize – udržovat konzistentnost na pracovišti, Sustain – zachovat změny a kontinuálně je časem zlepšovat.

Pro přehlednost a ucelenost názorů je vše shrnuto v Tab. 3.1 Shrnutí „5S“.

**Tab. 3.1** – Shrnutí „5S“

<b>Japonský výraz pro jednotlivé kroky „5S“</b>	<b>Anglický výraz pro jednotlivé kroky „5S“</b>	<b>Japonský smysl vyjádření (přeložen do češtiny)</b>	<b>Anglický smysl vyjádření (přeložen do češtiny)</b>	<b>Český smysl vyjádření</b>	<b>Typický příklad</b>
Seiri	Structure	Zřetelně oddělit nutné věci od těch zbytečných.	Organizovanost	Utřídit	Vyřazovat veškerý materiál, který se nepoužívá (papír, krabice).
Seiton	Systematize	Přehledně uspořádat a identifikovat věci pro snadné používání.	Úklid	Uspořádat	Udržovat police a kartotéky v čistotě a přehlednosti.
Seiso	Sanitize	Vždy uklízet a udržovat čistotu a pořádek.	Čistota	Udržovat pořádek.	Naučit zodpovědnosti zaměstnance v dodržování preventivní čistoty.
Seiketsu	Standardize	Pro udržení předchozích „S“ je nutné, aby každý dbal i na svou vlastní disciplínu.	Sjednocení	Určit pravidla.	Nastavení standardů a zachování plánů pro předešlá „S“.
Shitsuke	Self-discipline	Pracovníci musí akceptovat dodržování pravidel.	Disciplína	Upevňovat a zlepšovat.	Vykonávat zavedené standardy dennodenně.

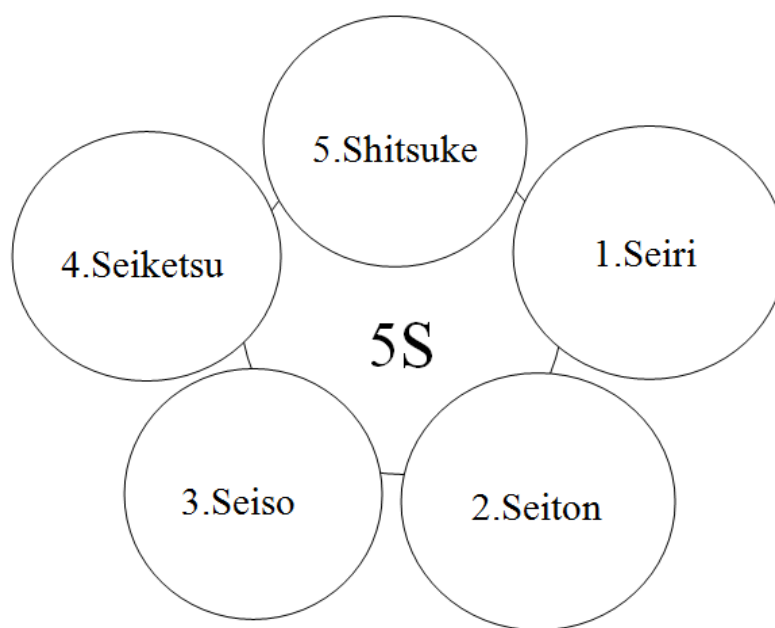
Zdroj: vlastní zpracování dle Ho (1999), Sawada (1995) a Monden (1998)

Tab. 3.1 ukazuje přehlednou strukturu a rozdíly v chápání „5S“ mezi japonským a západním přístupem. Zatímco Japonci striktně dodržují jednotné názvy kroků. Západní země i autoři, kteří byli zmiňováni, obvykle používají různé, i když mnohdy jen nepatrně odlišné označení pro definování „5S“ kroků.

V diplomové práci bude využit přístup dle Bauer a kol. (2012), který je nejrozšířenější a řídí se tradičním přístupem Japonců, kteří také jednotně dodržují názvy jednotlivých kroků metody. V zahraničních pramenech anglického původu se kroky popisují odlišně.

Obr. 3.1 zobrazuje pět kroků metody „5S“. Tyto kroky jsou stěžejními pro představu a pochopení celé problematiky.

**Obr. 3.1** – Kroky metody „5S“



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.1 Krok 1: Seiri – utřídit

Dle Imai (2005, s. 71) „Zahrnuje první krok klasifikaci položek do dvou kategorií – nezbytné a zbytečné“.

Bauer a kol. (2012) uvádí, že tento krok bývá ve firmách jedním z nejobtížnějších. V předvedení do praxe to znamená procházení celého pracoviště a zastavení se nad každou

věcí, která se na pracovišti nachází. Daný zaměstnanec se nad ní musí zamyslet, zda je potřebná či nikoli. Pokud učiní rozhodnutí, že je věc nepotřebná, tak ji jednoduše z místa odstraní.

Wastradovski (2015) pokládá za nezbytně nutné u prvního kroku metody odstranit z pracoviště vše nepotřebné.

Bohužel u tohoto kroku narážíme na přirozenou lidskou reakci: „Co kdyby se mi věc ještě někdy v budoucnu hodila?“ Proto je zde nutné postupovat razantně a nekompromisně.

Všechny věci na pracovišti je třeba rozlišit na tři druhy, jak zmiňuje Bauer a kol. (2012):

- co je nepotřebné a lze vyhodit,
- co se používá jenom zřídka (déle než 1 x za 30 dní),
- co je nutné k práci každý den.

Po aplikaci tohoto kroku může nastat, a dle Bauer a kol. (2012) také často dochází, k prvnímu překvapení. Pracoviště po vytrídění zůstává poloprázdné. Dokonce jsou nepotřebné některé skřínky či regály. Jednoduše do nich není co dát. Vzniká tak jasná úspora místa v procentuálním vyjádření asi 15–30 %.

Nepoužitelné a zbytečné věci jsou ihned roztrženy do odpadu. Věci, o kterých v dané chvíli nevíme, zda budou potřebné nebo ne, jsou označeny červenou kartou a ponechány pro pozdější roztržení. Věci, které potřebujeme, jsou rozřazeny dle frekvence použití. Ty, jež jsou k zapotřebí každý den, zůstávají na pracovišti. Věci potřebné jednou za týden zůstávají poblíž pracoviště. Ostatní věci a vybavení by měly být uloženy do skladu.

### **Akce červená karta**

Červená karta slouží k označování nepotřebných věcí. Červenou kartu uděluje každý v týmu „5S“ a po ukončení tohoto prvního kroku je ve společné diskuzi probíráno označení veškerých věcí červenou kartou.

## Akce barevné kartičky

V prvním kroku metody „5S“ téměř vždy objevíme věci, jež jsou nutné opravit nebo je musíme přemístit. Pokud tato akce není proveditelná ihned, jsou použity další barevné kartičky. To proto, aby se na případné opravy a přemístění nezapomnělo. Zelená barva označuje věci na přemístění, zatímco žlutá je určená na opravu (ibid).

### 3.2.2 Krok 2: Seiton – uspořádat

Imai (2015, s. 73) konstatuje, že *„Seiton znamená klasifikaci věcí dle jejich použití a seřadit je tak, aby byly snadno k nalezení“*.

Dle Wastradovski (2015) je účelem druhého kroku „5S“ přizpůsobit pracovní místo tak, aby následně vykazovalo větší efektivitu. Jako důležité také vidí mít potřebné věci blízko pracoviště. V tomto ohledu se shoduje s Bauer a kol. (2012).

Všechny potřebné věci jsou uloženy na pracovišti, případně v jeho blízkosti. Co nejvíce tedy eliminujeme zbytečné pohyby a plýtvání časem. Toto nové uložení věcí bude samozřejmě po určitou dobu velmi diskutováno zaměstnanci, kteří mají dané pracoviště na starost. Především z důvodu potřeby času si přivyknout na nové rozmístění (Bauer a kol., 2012).

Časové rozmezí pro ponechání věcí na novém místě je zpravidla 1 – 2 týdny. Teprve poté, pokud dojde ke zjištění nevyhovujícího rozmístění, dochází k přeřazení na praktičtější místo. A následně se provede finální značení.

Takto zavedený pořádek samozřejmě zamezuje plýtvání časem, materiálem, energiemi a zbytečnými cestami po pracovišti. A bezesporu eliminuje riziko případného zranění pramenící z věcí, které by byly volně položeny v prostoru firmy.

Výsledkem tohoto kroku je, že všechny věci na pracovišti mají své místo a zaměstnanec pracuje s minimálním hledáním a čekáním. Jednoduše řešeno - vše má své místo (ibid).

### **3.2.3 Krok 3: Seiton – uspořádat**

V tomto kroku metody „5S“ jsou dle možností pracoviště odstraněny všechny prvky, které mohou způsobovat znečištění daného pracovního místa. Prostory by tedy neměly být znečištěny (Bauer a kol., 2012).

Wastradovski (2015) dodává ke třetímu kroku potřebu nalézt a eliminovat potencionální zdroje znečištění pracovního místa.

Aplikace takového postupu nebývá zpravidla pozitivně vítaná. Nicméně není možné tento krok ignorovat. Naopak je vhodné radikálního zásahu a kompletního úklidu místa (Bauer a kol., 2012).

Vyčištěním není myšlena jen pracovní plocha a přilehlé okolí, ale také čištění oken, počítačů a to jak povrchově tak i zevnitř, nánosů špíny a drobné opravy, jako například obnovení nátěrů zdí atd. Během tohoto procesu může snadno dojít ke zjištění závad, jež byly doposud přehlíženy, což opět pomůže k eliminaci možných závad.

Platí zde zásada, že si každý zaměstnanec uklízí své pracovní místo sám a zodpovídá, tak i za jeho bezproblémovou funkčnost. Výsledkem je tedy vzorově čisté pracoviště.

Benefity pramenící z tohoto kroku jsou bezesporné a to především vizuální – uklizená pracovní plocha působí přece jenom profesionálnějším a praktičtější dojmem než neuklizený „chaos“. Tak i ty praktické – snížení rizika úrazů a větší bezpečnost (ibid).

### **3.2.4 Krok 4: Seiketsu – určit pravidla**

Cílem čtvrtého kroku je navržení standardů, jež budou pomáhat udržovat stav dosažený aplikací předchozích postupů (ibid).

Předcházející kroky znamenaly jisté úsilí, které muselo být vloženo, a tak v kroku čtvrtém musíme dbát na dodržování předchozích „S“. A to z jednoduchého důvodu – pokud takto činit nebudeme, velmi snadno se úroveň pracoviště vrátí tam, kde byla před zavedením metody „5S“.



Dále se vypracovávají standardy vzhledu pracoviště, a to znamená umístění pomůcek a materiálu. Takto sestavený standard je umístěn v prostoru pracoviště. Jeho vizualizace umožní snadnou kontrolu, v jakém stavu se dané pracoviště nachází (ibid).

Pro udržení stavu čistoty pracoviště na odpovídající úrovni je standardem stanoven také způsob a doba čištění jednotlivých částí a okolí. Je důležité, aby standardy navrhovali zaměstnanci sami. Samozřejmostí je dohled nadřízeného nebo kompetentní osoby. Tímto se zamezí případným nejasnostem, nepochopení problematiky a podobným situacím.

Pokud naopak dojde k situaci, kdy jsou standardy vytvářeny nadřízenými bez vědomí a účasti a souhlasu zaměstnanců vždy můžeme očekávat vznik problémových situací. Vzájemná spolupráce je dobrým pomocníkem při překonávání odporu ke změnám a také napomáhá k většímu porozumění procesů (ibid).

Zapomenout by se určitě nemělo ani na bezpečnost práce a hygienické prostředí. Důvodů je hned několik. Prvním je ten, že dodržování zásad bezpečnosti práce vede k vyloučení možností úrazů – samozřejmě nemůžeme s jistotou říci, že bude stoprocentní. Nenadálým situacím mnohdy zabránit nelze. Druhým důvodem je motivace zaměstnanců zdravotní nezávadností pracoviště, která vede k pocitu a vědomí, že se zaměstnanec nemůže dostat do styku s různými druhy nečistot způsobujících nemoci.

Standardy by měly být také napsány co nejjednodušeji a srozumitelně. Nejlepší způsob je znázornění pomocí fotografií s krátkým popiskem daného úkonu. Je obecně známo, že lidé neradi čtou texty, které jsou dlouhé a psané odborným jazykem (ibid).

Takto vydané standardy samozřejmě platí pouze po schválení kompetentními lidmi. Jejich dodržování bývá také největším problémem. Musí proto probíhat neustálé kontroly vedoucími zaměstnanci.

### **3.2.5 Krok 5: Shitsuke – upevňovat a zlepšovat**

V posledním kroku metody „5S“ jde o vybudování sebedisciplíny a kontroly. Samozřejmostí je dodržování všech pěti kroků.

Tento závěrečný krok představuje určitou výzvu pro všechny zaměstnance. Je od nich vyžadována vysoká morálka a nadále udržování zavedeného systému (ibid).

Základním kontrolním prvkem jsou pravidelné audity – tzn. kontrolování nastaveného stavu a jeho hodnocení. Zaměstnanci tak dostanou jasnou zpětnou vazbu o tom, jak je jejich práce efektivní. Neustálá práce na dalším postupném a dlouhodobém zlepšování by se měla stát každodenní rutinou pracovního procesu (ibid).

Dalšími kroky pro udržení systému jsou dle Russlel a Taylor (2009):

- slogany „5S“ - připomínají základní kroky,
- plakáty „5S“ - zobrazují slogany, postupy a popisují činnosti,
- fotografie – jak již bylo uvedeno v kapitole 3.2.4, jedná se o efektivní a přehledný způsob zobrazení potřebných informací,
- kartičky „5S“ ideální pomůcka do kapsy každého zaměstnance pro rychlou nápovědu,
- měsíce „5S“ informace o nejlepších pracovištích, konání seminářů a dalších akcí.

Až na tomto místě je účelné si říct, že byla naplněna hlavní myšlenka a podstata metody „5S“. Výsledkem je snadnější a rychlejší cesta k motivování zaměstnanců a využívání Kaizen, tedy neustálého zlepšování čehokoli a kohokoli.

### **3.3 Kampaň „5S“**

Metoda „5S“ nesmí být v žádném případě jen formálním projektem. Musí se stát podstatou firmy. Je důležité nevyjímat z této akce ani kanceláře, což bude náplní praktické části diplomové práce.

Je tedy ideální, aby během takovéto kampaně šel ředitel firmy příkladem a ukázal ostatním oddělením, že také myslí vážně dodržování celého systému. Ostatní poté budou snáze nakloněni změnám (Bauer a kol., 2012).

Organizace celé přípravy kampaně vyžaduje vytvoření časového plánu průběhu, přípravu potřebného vybavení pro jednotlivé kroky a také spolupráci zaměstnanců BOZP.

Bauer a kol. (2012) uvádí následující myšlenky a tipy pro realizaci kampaně „5S“:

- Pro plánování kampaně je velice důležitý přípravný krok, kterého by se měli účastnit všichni zaměstnanci daného úseku.
- Kampaň „5S“ může vytvořit ideální podmínky pro navození a udržování atmosféry kontinuálního zlepšování ve firmě.
- Metoda „5S“ bývá často chápána jako jednorázová akce s cílem vytvořit čisté prostředí. Pochopení systému tímto způsobem je rizikové z pohledu dalšího zlepšování.
- Nevyhnutelné je informovat všechny zaměstnance o cílech kampaně a klást zřetel na standardizace pracovišť – ta dokáže eliminovat čas, ve kterém se nevyrábí, usnadní a ulehčí úklid.
- Pro zaměstnance je také důležitá definice bezpečnostních rizik na pracovišti.

### **3.4 Rizika spojená s implementací metody „5S“**

V naší zemi je obecně známá neochota cokoli měnit a inovovat, a tudíž je podstatné zavedení postupných změn pro zaměstnance (Bauer a kol., 2012).

Především se jedná o tři následující kroky:

- prostředí,
- myšlení (překonat odpor ke změnám a zavedeným postupům),
- kultura společnosti.

Jednoduše řečeno – získat pozornost zaměstnanců, a nejlépe všech. Pak už nezbývá nic jiného, než začít pracovat. Často se však stává, že na první pokus nelze „na svou“ stranu motivovat všechny zaměstnance.

Dle Bauer a kol. (2012) japonští manažeři tráví až 40 % času ve výrobních halách přímo se zaměstnanci a to z důvodu pro nás možná nečekaného. Je tomu tak hlavně proto, aby dokonale porozuměli potřebám zaměstnanců a mohli efektivně řešit problémy, které se mohou vyskytnout.

Bauer a kol. (2012) uvádí čtyři následující jevy, jež je možné spatřit ve firmě:

- chybí existence standardů,
- pokud standardy jsou, tak jen na některé oblasti či procesy. Dokonce se může stát, že jsou i standardy nadbytečné a zaměstnanci se jimi neřídí,
- standardy jsou vytvořeny vhodně, ale nikdo je neakceptuje,
- standardy firma má a zaměstnanci je dodržují.

Pokud se firma nachází v situaci, která odpovídá bodům jedna a dva, lze 70 % problémů vyřešit pomocí standardizace jako součást metody „5S“. Tohoto by se měli účastnit všichni zaměstnanci. Až poté doporučuje Bauer a kol. (2012) implementovat metody vedoucí k „Lean“, tedy štíhlému konceptu firmy. Doporučují například zvolit následující metody, kterými mohou být mapování a optimalizace procesů, různé pokročilejší techniky na řešení problémů. Tyto metody pomáhají odstranit dalších až 20 % nesrovnalostí. K posledním zbývajícím 10 % je zapotřebí použít sofistikované metody jako jsou Six Sigma a statistické analýzy. Tyto metody jsou prováděny výhradně vyškolenými odborníky.

Bauer a kol. (2012) rozlišuje tři důsledky chybné implementace „5S“:

- Vykonávání metody „5S“ je zaměstnanci chápáno jako pravidelný a organizovaný úklid. Dělají zpravidla pouze první tři kroky.
- „5S“ je prováděno zaměstnanci v kompletním rozsahu a je tedy formálně vnímáno jako plně implementovatelné. Zaměstnanci chápou „5S“ jako techniku ke zvyšování kvality. Vedení vyhodnocuje a odměňuje nejlepší týmy a pracoviště.
- Zaměstnancům je jasný přínos a v situacích, kdy nejsou kontrolováni vedením, tak jsou schopni „5S“ plnit. „5S“ se tak stalo formální i neformální součástí firemní kultury.

### **3.5 Analýza vnitřního prostředí podniku**

V rámci analýzy interních faktorů podniku hledáme jeho specifické přednosti, případně se snažíme na základě analýzy vnějšího prostředí, tedy nalezených hrozeb a příležitostí, definovat budoucí specifické přednosti.

Vzhledem k tomu, že podnikatelské prostředí a trhy se stále dynamicky vyvíjí, je výzvou pro strategie udržet specifické přednosti firmy, abychom dosáhli specifického postavení na trhu, nebo získali výhodu nad konkurencí.

Chceme se totiž odlišit od své konkurence. Z toho vyplývá, že pokud se prostředí změní tak, že mnoho konkurentů získalo kompetence totožné s těmi, která charakterizují konkrétní firmu, je (tento, zkoumaný) subjekt ve velmi špatném postavení a bylo by dobré, aby přehodnotila svou strategii (Mallya, 2007).

V diplomové práci budou zpracovány a analyzovány tyto faktory vnitropodnikového prostředí:

- faktory technického a vědeckého rozvoje,
- marketingové faktory,
- distribuční faktory,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- finanční a rozpočtové faktory.

### **Faktory technického a vědeckého rozvoje**

Faktory spadající do kategorie technického a vědeckého rozvoje mají velký vliv na růst konkurenceschopnosti firmy zejména v prostředí velké konkurence. Aby mohla být firma konkurenceschopná, musí svou pozornost upírat také vědeckotechnickému rozvoji. Platí to i o firmě, která bude analyzována v diplomové práci v kapitole 4. Firma se zabývá výrobou a montáží saun a wellness systémů. V tomto typu odvětví, dle názoru autora dochází velmi rychle k inovacím, a firma tak musí neustále držet krok s konkurencí, a také přicházet s kontinuálními drobnými inovacemi (ibid).

### **Marketingové faktory**

Marketingové faktory řeší otázku jak co nejlépe a nejvhodněji dostat výrobek na trh, tedy k cílovému zákazníkovi, a také jak ho přimět k samotné koupi produktu. Je důležité zmínit, že

marketing je velmi rozsáhlá oblast, a nástrojů či technik ke stimulaci zákazníka je nespočet. Uvedeny budou jen ty, které využívá samotná firma pro propagaci a prodej svých produktů, a to v kapitole 4 (ibid).

### **Distribuční faktory**

Pod tímto pojmem se rozumí distribuční kanál nebo místo. Místo může být pokládáno za způsob, jakým bude služba, výrobek či dokument distribuován tak, aby byl přínosný pro firmu. Během distribuce by měly být využívány ty nejefektivnější cesty (ibid).

### **Faktory firemních a pracovních zdrojů**

Faktory firemních a pracovních zdrojů jsou elementárním předpokladem pro fungování každé firmy. Jsou jimi zdroje finanční, materiálové, lidské a také informace. Nejdůležitější z nich jsou dle Drucker (1999) zdroje lidské. Bez nich by ty ostatní nemohly být využity.

Těmito zdroji jsou podle Samuelson a Nordhaus (1991) následující:

- přírodní zdroje,
- tvorba kapitálu,
- technologie,
- lidské zdroje – tento bod bude dále rozveden a aplikován do firemního prostředí zkoumané firmy.

Prakticky budou jednotlivé faktory vnitřní analýzy aplikovány v kapitole 4.

### **Finanční a rozpočtové faktory**

V oblasti vnitřní analýzy firmy bude hrát významnou roli management. Ten má za úkol zjistit, jaká je finanční situace a pozice firmy. Finanční pozice firmy je nejdůležitějším ukazatelem její konkurenceschopnosti v daném odvětví i trhu (Mallya, 2007).

Předmětem diplomové práce sice není finanční analýza, nicméně v kontextu vnitřní analýzy je důležité alespoň v základu tuto metodu rozebrat a odhalit tak další možné cesty, jak firmě pomoci.

## **Finanční analýza**

Dluhošová (2008) definuje finanční analýzu jako významnou součást komplexu finančního řízení firmy. Smyslem finanční analýzy je provést diagnostiku finančního zdraví firmy. Dále také posoudit perspektivu na finanční situaci firmy v budoucnosti a také připravit opatření, která povedou ke zdokonalení ekonomické situace firmy.

Finanční analýzu nechává zpracovat firemní management, aby akcionářům, kteří očekávají výnosy a věřitelům, jimž naopak poskytují firmě úvěry, podal zprávu o hospodaření. Zjištěné údaje využívají především investoři, obchodní partneři, zaměstnanci, státní orgány, analytici apod.

Základními informacemi pro správné provedení finanční analýzy jsou následující:

- finanční informace v podobě rozvahy, výkazu zisku a ztráty, cash-flow, výroční zprávy,
- kvantifikovatelné (nefinanční) informace v podobě firemních statistik,
- nekvantifikovatelné informace, jako jsou zprávy vedoucích zaměstnanců oddělení.

Minimem pro hodnocení firmy je zapotřebí informací z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash-flow.

Základními metodami finanční analýzy jsou dle Dluhošová (2008) tyto:

- metody deterministické,
- metody matematicko-statistické.

Základem finanční analýzy však zůstává použití poměrových ukazatelů. Těmi základními jsou ukazatele finanční stability a zadluženosti, rentability, aktivity, likvidity a ukazatele kapitálového trhu. Poslední z uvedené skupiny ukazatelů nebudou v práci zkoumány, neboť

subjekt, který poskytl data k analýze, nepůsobí na trhu v právní formě akciové společnosti. V diplomové práci budou využity vybrané ukazatele z těchto skupin pro alespoň základní představu o finančním zdraví podniku (ibid).

### **Teoretický postup provedení finanční analýzy**

V prvním kroku bude provedena diagnóza základních charakteristik finanční situace, tedy jednotlivých vybraných poměrových ukazatelů. Dále bude proveden hlubší rozbor příčin zjištěného stavu. Dle výsledků bude v krátkosti naznačeno, jakým směrem by se měly dané změny provádět. Na tento krok plynule naváže interpretace výsledků v praktické části diplomové práce (ibid).

Existuje velké množství ukazatelů finanční analýzy. Mezi základní skupiny poměrových ukazatelů patří:

- ukazatele finanční stability a zadluženosti,
- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity.

### **Ukazatele finanční stability a zadluženosti**

K financování aktiv používá obvykle podnik jak vlastní, tak i cizí zdroje financování. Při rozhodování o struktuře kapitálu je důležité sledovat průměrné celkové náklady kapitálu a respektovat „zlatá pravidla financování“ (Valach, 2008). Základní ukazatel zadluženosti je určen vztahem (3.1),

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}. \quad (3.1)$$

Ukazatel vyjadřuje, jak velká část aktiv je krytá cizím kapitálem.

Nákladem cizího kapitálu je úrok. Informace o výši úroku je potřebná pro výpočet úrokového krytí (3.2) a úrokového zatížení (3.3),

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}, \quad (3.2)$$



$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT}. \quad (3.3)$$

kde *EBIT* je zisk před úroky a zdaněním. Úrokové krytí informuje, kolikrát jsou náklady z cizího kapitálu pokryty ziskem, úrokové zatížení naopak jak velkou část ze zisku odčerpávají úroky.

Do skupiny ukazatelů finanční stability a zadluženosti patří také podíl vlastního kapitálu na aktivech, jehož podoba je uvedena níže (3.4), nebo zadluženost vlastního kapitálu (3.5), vyjadřující, jaká část cizího kapitálu připadá na 1 Kč vlastního kapitálu.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}. \quad (3.4)$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (3.5)$$

Detailněji se touto skupinou ukazatelů zabývá např. Kislingerová (2007).

### **Ukazatele rentability**

Rentabilita je vyjádřením poměru zisku a vloženého kapitálu. Ukazatelé se používají k posouzení výnosnosti, míry zisku, zhodnocení a návratnosti vložených prostředků do podnikání.

Rentabilita vlastního kapitálu (*ROE*) daná vztahem (2.6) měří, jak uvádí Libby, Libby a Short (2009) výši čistého zisku na 1 Kč vlastního kapitálu.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (3.6)$$

kde *EAT* je zisk po zdanění.

Klíčovým měřítkem rentability je, jak zmiňuje Dluhošová (2008), ukazatel rentability celkových aktiv (*ROA*), jehož podoba je znázorněna (3.7),

$$ROA = \frac{EAT + \text{úroky} (1-t)}{\text{aktiva}}. \quad (3.7)$$

K vyhodnocení výnosnosti vložených nákladů poslouží ukazatel rentability nákladů (3.8),

$$rentabilita\ nákladů = \frac{EAT}{náklady}. \quad (3.8)$$

Informaci o tom, kolik Kč čistého zisku připadá na jednotku tržeb, podává ukazatel rentability tržeb – *ROS* (3.9). K posouzení využití dlouhodobého zdrojů v podniku se používá *ROCE* – rentabilita dlouhodobých zdrojů (3.10),

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}, \quad (3.9)$$

$$ROCE = \frac{EBIT}{dlouhodobé\ cizí\ zdroje + vlastní\ kapitál}. \quad (3.10)$$

### **Ukazatele likvidity**

Likviditou chápeme schopnost podniku získat dostatek peněžních prostředků na úhradu závazků (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013). Máče (2009) zmiňuje, že aktiva ve výkazu rozvahy pro podnikatelské subjekty jsou v ČR vykazována od nejméně po nejvíce likvidní. Používají se celkem 3 ukazatele likvidity – ukazatel celkové likvidity (3.11), pohotové likvidity (3.12) a okamžité likvidity (3.13).

$$Celková\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}. \quad (3.11)$$

$$Pohotová\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}. \quad (3.12)$$

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{peněžní\ prostředky}{krátkodobé\ závazky}. \quad (3.13)$$

Celková likvidita vyjadřuje kolikrát je daný podnik schopen vyrovnat své závazky, pokud by všechna oběžná aktiva proměnil na hotovost. Pohotová likvidita vylučuje ve výpočtu nejméně likvidní aktiva a její interpretace je proto obdobná.

### **Ukazatele aktivity**

Informace o stupni vázanosti kapitálu v různých formách aktiv lze vypočítat pomocí ukazatelů aktivity. Doba obratu (3.14) uvádí počet dnů, po které jsou aktiva vázána v podniku. Obrat aktiv (3.15) vyjadřuje flexibilitu, tzn. kolikrát se za sledované období daná položka v podniku za rok otočí.

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{aktiva \cdot 360}{tržby}. \quad (3.14)$$

$$Obrat\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva}. \quad (3.15)$$

Doba obratu zásob (3.16) vyjadřuje počet dnů, po které jsou vázány zásoby v podniku. Ideální je udržovat optimální množství zásob, více o řízení zásob, např. Jablonský (2007).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby \cdot 360}{tržby}. \quad (3.16)$$

$$Obrat\ zásob = \frac{tržby}{zásoby}. \quad (3.17)$$

Pro řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů nacházejí uplatnění ukazatele (3.18) a (3.19). Doba obratu pohledávek vyjadřuje počet dnů, po které musí dodavatel čekat, než obdrží platbu od svých odběratelů. Doba obratu závazků je naopak počet dnů, po které musí čekat dodavatel, než uhradí odběratel závazek dodavateli.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky \cdot 360}{tržby}. \quad (3.18)$$

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky \cdot 360}{tržby}. \quad (3.19)$$

### 3.6 Časový snímek dne

Metoda časového snímku je vhodná hlavně v počátečních fázích řízení času. Pomocí metody časového snímku dne je rozpoznatelné, zda činnosti, kterým se zaměstnanci během pracovního dne věnují, jsou vykonávány bez zbytečných prodlev a ztrát. Dále lze lépe diagnostikovat řadu užitečných poznatků, jak zaměstnanec nakládá se svým časem během pracovní doby.

Vytváření časového snímku se opírá o to, že jsou zaznamenávány a sledovány jednotlivé činnosti, které lidé během dne dělají. Při sledování činností je potřeba být dostatečně detailní a dbát na co nejpřesnější sběr informací. V ideálním případě se metoda časového snímku dne provádí několik dní, až týden. Vzhledem k tomu, že časový snímek dne není hlavní metodou diplomové práce, bylo pozorování prováděno jeden den. A také jen jednou bez opakování.

Na konci sledovaného časového úseku se všechny shromážděné poznámky shrnuly do uceleného přehledu, viz kapitola 4. Samozřejmostí bylo jejich vyhodnocení. Pomocí této metody lze získat dobrý přehled o tom, jak je nakládáno s časem během pracovní doby či běžného dne. Tato metoda tak pomůže s uskutečněním „5S“. Realizace a výsledky metody časového snímku jsou zachyceny v kapitole 4 (Začínající podnikatel, 2016).

## **4 Představení firmy**

Čtvrtá kapitola je věnována krátkému představení firmy, především pak tomu, čím se firma zabývá a zásadami, jimiž se řídí. Dále se zabývá definováním současného stavu, ve kterém se firma nachází a následně interpretováním zjištěných výsledků z analýzy vnitřního prostředí, finanční analýzy a metody časového snímku dne.

### **4.1 Historie a zaměření firmy**

Historie firmy ABC je více než dvacetiletá. Působí především v České republice. Výjimkou však není ani vyřizování občasných objednávek do blízkého zahraničí, nejčastěji na Slovensko. Od svého počátku se specializuje na vývoj, výrobu a prodej saunových kamen a kabin včetně příslušenství k těmto výrobkům. V současnosti pak zaměřuje svou pozornost také na kompletní realizaci a 3D návrhy wellness, kterými se snaží klientům co nejbližší vizuálně přiblížit jejich přání a požadavky do posledních detailů.

Firma má v České republice pobočku na dvou místech. Každá z nich však plní odlišnou funkci. Pobočka v Ostravě je administrativního a výrobního charakteru. Pražská pak zastává roli showroomu, kde vystavuje vyrobené produkty. Z logiky věci vyplývá, že metoda „5S“ bude zpracovávána v ostravské pobočce.

### **4.2 Firemní zásady**

Firemních zásad má firma několik. Ve stručnosti budou popsány nejdůležitější z nich. V první řadě má firma svůj slogan, jímž se řídí a dává zákazníkovi jasně najevo, co může při zakoupení produktů očekávat. Znění sloganu je následující: „Dlouholetá tradice a kvalita bez kompromisů“. Což plně vystihuje i přístup a schopnosti zaměstnanců, kteří mají snahu pracovat a zdokonalovat se. Samotné zásady jsou zavedeny na podobné bázi. Firma si klade za cíl především férovost a vstřícnost v komunikaci se zákazníkem. Ten je pro firmu prioritou. Další zásadou je etické jednání s ostatními firmami na trhu, tedy dodržování etiky ve všech směrech. Jako poslední bude uveden důraz na zpětnou vazbu zákazníka. Ta nese také velký podíl na zdokonalování a úpravě nabízených služeb. U velkých zakázek majitel pokládá za významné osobní setkání s klientem a prodiskutování průběhu realizace dané zakázky. U zakázek menších

jsou pak zákazníci obvoláváni nebo je jim zasílán krátký elektronický dotazník s několika otázkami týkajícími se dodržení stanoveného časového horizontu, přístupu dělníků, úklidu po dokončení. V případě, že klient dotazník vyplní negativně, je následně zpětně kontaktován a také mu je nabídnuta osobní schůzka. Na té jsou prodiskutovány všechny problémy.

### **4.3 Analýza vnitřního prostředí současného stavu organizace**

Analýza vnitřního prostředí je v diplomové práci zpracována primárně za účelem poskytnutí více informací pro aplikování metody „5S“. Teoretické vymezení jednotlivých faktorů je uvedeno v kapitole 3.

#### **4.3.1 Faktory technického a vědeckého rozvoje**

K těmto faktorům spadá také vybavenost kanceláře firmy. Ta je rozčleněna na čtyři pracovní místa, přičemž stoly účetní a zástupce majitele firmy jsou spojeny. Stejným způsobem je tomu u pracoviště designéra a majitele firmy. Vybavení, které používají zaměstnanci a vedení firmy, je standardní a odpovídá dnes běžně dostupným technologiím. Využívají především následující zařízení:

- účetní software na samostatném PC,
- software pro tvorbu projekční a výrobní dokumentace, především na nákresy výrobků,
- monitor s větší úhlopříčkou pro lepší přehlednost nákresů a tvorby,
- přenosné zařízení notebook a tablet, hlavně v době, kdy je potřeba konzultace s klientem u něj doma či ve firmě,
- služební telefony využívají všichni zaměstnanci pro snadnou komunikaci,
- projektor,
- pevnou linku,
- zálohové zdroje pro ukládání důležitých dat a souborů,
- multifunkční tiskárnu pro tisk faktur a kopírování korespondence,
- bezdrátové připojení k internetu pro snadné připojení z jakéhokoli zařízení pro efektivní řešení nenadálých situací.

#### **4.3.2 Marketingové a distribuční faktory**

Marketingové a distribuční faktory mají ve firemním prostředí významnou úlohu, a proto jsou aplikovány přímo na analyzovanou firmu v diplomové práci.

##### **Marketingové faktory**

V minulosti firma propagovala své výrobky především prostřednictvím veletrhů a výstav v Praze, Brně, Ostravě a také Bratislavě. Zde jezdilo vedení firmy prezentovat své produkty před potenciální klientelu. Od tohoto typu propagování však firma v posledních letech upustila. Jednak z důvodu klesajícího zájmu o veletrhy, který se rapidně snižoval až do bodu, kdy se na něj neoplatilo vypravit, tak také s přibývajícimi kontakty a stálými zákazníky. Dále také firma využívala rozdávání katalogů buď přímo na výstavách, nebo i na dalších místech.

V současné době se soustředí na internetovou propagaci pomocí webových stránek. Ty prošly nedávnou celkovou rekonstrukcí, aby uspokojovaly rostoucí trend po tomto způsobu prezentace. Mimo jiné byl doplněn E-shop, přes který lze prozatím zakoupit základní sortiment produktů.

Největší část tohoto segmentu však zabírají kontakty, které vedení firmy nashromáždilo za více než dvacet let fungování na trhu.

##### **Distribuční faktory**

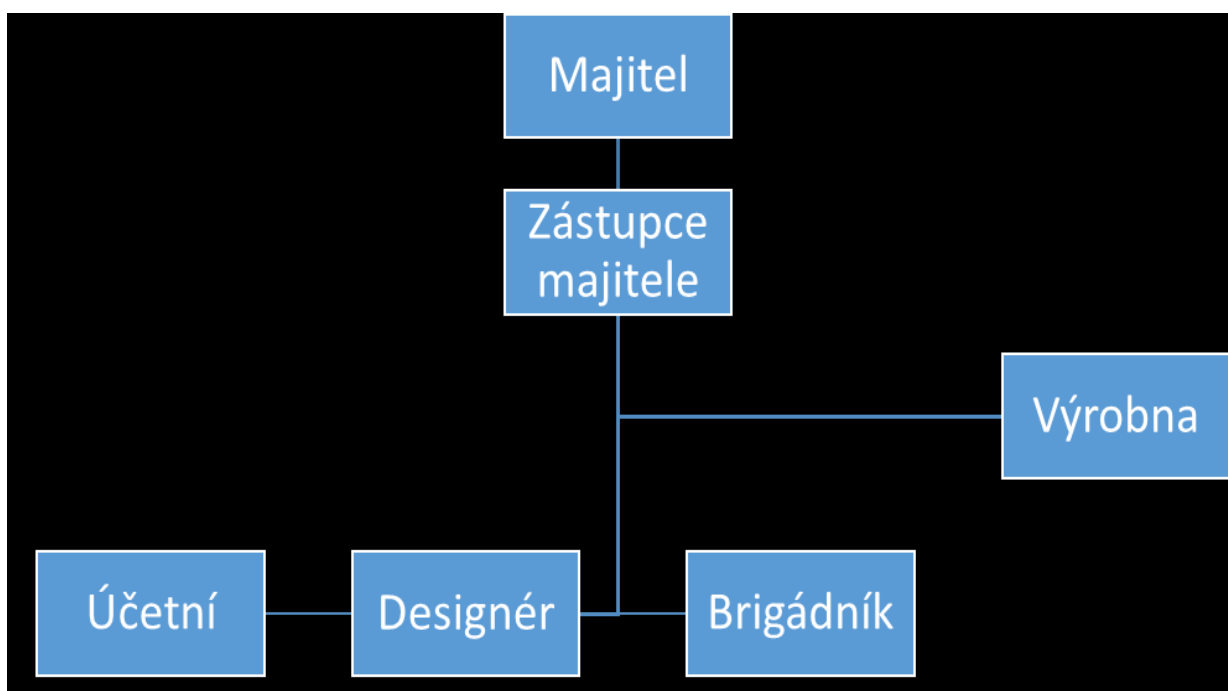
Distribučními kanály budeme rozumět kanály distribuce dokumentů v kanceláři. Jednodušeji řečeno zkoumána byla efektivita předávání dokumentů v rámci kanceláře.

V příloze č. 3 na Obr. 1 jsou vyobrazeny nejčastější „cesty“ využívané zaměstnanci pro distribuci dokumentů po kanceláři před realizací „5S“. Obr. 2 v příloze č. 3 ukazuje stav po realizaci „5S“. Je z něho patrné (Obr. 1), že efektivita pohybu dokumentů není ideální a vznikají ztráty v podobě zbytečně absolvovaných pohybů navíc. To samé se děje i u manipulace se šanony. Ty jsou také rozmístěny na více místech a dochází pak k neideálnímu využívání možných cest. Na tento způsob mapování toku dokumentů v kanceláři ideálně naváže aplikace metody „5S“. Díky ní půjde snáze a přehledněji eliminovat nejen časové ztráty. Tento faktor vnitřní analýzy je pro „5S“ důležitý a přínosný.

### 4.3.3 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

V analyzované firmě je jasně daná hierarchie v kanceláři i ve výrobě. Diplomová práce se soustřeďuje na prostředí kanceláře, a pozornost bude tedy upřena zde. Kompetence zaměstnanců kanceláře jsou na první pohled jasně dány. Ovšem z pozorování vyplývá zjištění, že zde hraje důležitou roli následující faktor. A ten se týká majitele firmy. Pokud je daný den v kanceláři, vyskytuje se zde větší riziko toho, že deleguje více práce na ostatní zaměstnance, a tak vzniká chaotické vyřizování například objednávek, řešení reklamací, vyřizování poruch a dalších každodenních činností. Pokud kancelář funguje běžným stylem tj. bez přítomnosti majitele, je vše pod větší kontrolou a lépe organizováno.

**Obr. 4.1** - Hierarchie firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Z Obr. 4.1 je patrná hierarchie firmy, která je postavena na majiteli a jeho zástupci. Tyto dvě osoby řídí celou firmu a mají největší pravomoc. Ve výsledku tedy můžeme konstatovat, že se jedná o typ „štíhlé organizační struktury“. Štíhlá organizační struktura je definována jako struktura s jedním až třemi stupni řízení firmy. V našem případě jsou stupně řízení dva.



## **Popis pracovních míst zaměstnanců kanceláře**

Zaměstnanci kanceláře zastávají následující pracovní pozice:

- **Majitel firmy** – samozřejmostí je největší pravomoc a rozhodování o objednávkách, reklamacích a opravách. Hlavní náplní je však zabezpečování zakázek a komunikace s firemními partnery v České republice a na Slovensku. Dále pak osobní účast na montážích dle časových možností a aktuálního harmonogramu. Předává také hotové výrobky a realizace. Doplnkovými, avšak neméně důležitými, činnostmi jsou administrativní úkoly typu podpisu faktur, rozhodování o ceně zakázky a škodných událostech.
- **Zástupce majitele** v době jeho nepřítomnosti je současně vedoucí kanceláře s největšími pravomocemi. Naplň práce je však pestrá. Zástupce je ve firmě denně a má tak dokonalý přehled o dění v kanceláři. Kontroluje a zodpovídá za vyřizování zakázek, reklamací a komunikaci s významnějšími zákazníky, pokud není majitel přítomen. Také podepisuje smlouvy, faktury a reklamační protokoly. V období, kdy je zvýšené množství zakázek, využívá firemní auto a vyřizuje zakázky, které je potřeba odesílat do zahraničí přes Českou poštu. Mezi tyto zakázky nejčastěji spadá balení a kompletace náhradních dílů potřebných pro montáž na daném místě.
- **Účetní** – náplní její práce jsou především administrativní činnosti v účetním softwaru. Eviduje veškeré objednávky do tohoto programu. Má zodpovědnost za správnost a aktuálnost informací. Především pak tehdy, když je potřeba komunikovat s finančním úřadem. Dále přijímá a vyřizuje korespondenci. S tímto ji však pomáhá zástupce majitele, zvláště v období, kdy je zvýšené množství objednávek a reklamací. Mezi její dennodenní činnosti také spadá přijímání hovorů z firemního telefonu nebo klasické pevné linky. V této činnosti ji však může zastoupit kterýkoli jiný zaměstnanec.
- **Designér** všech zpracovávaných projektů. Ve skutečnosti firma zaměstnává tři designéry. Na ostravské pobočce je však pouze jeden, jak je uvedeno i v organizační struktuře na Obr. 4.1. Prací těchto zaměstnanců je vypracovávání zadaných návrhů a představa klienta. K realizaci mohou používat nejnovější softwarové programy určené pro tvorbu návrhů. Samozřejmostí na této pracovní pozici je větší monitor pro přesné vyobrazení nákresů. Problémem není ani tisk velkoformátových nákresů typu A1 nebo A2 přímo v kanceláři.

- Brigádník dojíždí za klienty s návrhy, pokud nikdo jiný není k dispozici. V kanceláři se vyskytuje sporadicky, pouze v době zvýšené poptávky. Může využívat i služební automobil, a řešit tak patřičné požadavky od vedení firmy. Pokud je to nezbytně nutné, čas od času vypomáhá i ve výrobě, ale jen s drobnými pracemi jako je přenášení náradí a dílů určených pro transport. Opravdovou výjimkou je odjezd s montéry přímo k zákazníkovi.
- Ostatní pracovníci ve výrobě (dílňe). Jejich činnostmi je výroba a montáž výrobků u konečného spotřebitele.

#### 4.3.4 Finanční a rozpočtové faktory

Poslední ze skupiny sledovaných faktorů jsou finanční a rozpočtové. Jejich teoretické vymezení včetně příslušných vzorců je dostupné v kapitole 3. Dále v textu jsou interpretovány zjištěné výsledky jednotlivých skupin finančních ukazatelů. Pro úplnost je v příloze č. 6 dostupná rozvaha a příloha č. 7 umožňuje náhled do výkazu zisku a ztráty.

#### Výpočet ukazatelů finanční analýzy

Postup výpočtu a hodnoty **ukazatelů finanční stability a zadluženosti** dokumentuje Tab. 4.1. Aplikovány jsou vztahy (3.1), (3.2), (3.3), (3.4) a (3.5).

**Tab. 4.1** - Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Ukazatel	Výpočet	Hodnota ukazatele
Celková zadluženost	$\frac{9\,770\,000}{10\,991\,000}$	0,888
Úrokové krytí	$\frac{629\,000}{274\,000}$	2,296
Úrokové zatížení	$\frac{274\,000}{629\,000}$	0,435
Podíl VK na aktivech	$\frac{1\,123\,000}{10\,991\,000}$	0,102
Zadluženost VK	$\frac{9\,770\,000}{1\,123\,000}$	8,699

Zdroj: vlastní výpočty

Cizí zdroje financování (9 770 000 Kč) převyšují vlastní zdroje (1 123 000 Kč). Z toho vyplývá poměrně vysoká celková zadluženost (3.1), kdy je velká část aktiv financována cizími zdroji – celkem 88 %. Vlastní zdroje jsou ve financování zastoupeny jen minimálně. Dle zlatých pravidel financování platí, že dlouhodobým kapitálem by měla být financována dlouhodobá aktiva, zatímco krátkodobý kapitál by měl financovat aktiva krátkodobá.

Vysoké zapojení cizího kapitálu se projevuje do nákladových úroků (274 000 Kč), které jsou finančním nákladem snižující zisk. Tato účetní jednotka je schopna svým ziskem pokrýt náklady z titulu úroku 2,296krát. Úrokové zatížení (3.3) nabývá hodnoty 0,435, tzn., že úroky odčerpávají velkou část zisku.

Jak již bylo zmíněno, zastoupení vlastních zdrojů financování je minimální. Položka rozvahy A. Vlastní kapitál tvoří jen 10 % všech pasiv. To způsobuje i vysokou zadluženost vlastního kapitálu (3.5), neboť na 1 Kč vlastního kapitálu připadá 8,699 Kč kapitálu cizího.

Druhou skupinu ukazatelů používaných ve finanční analýze jsou **ukazatelé rentability**. Jejich podoba byla představena pomocí vztahů (3.6), (3.7), (3.8), (3.9), (3.10). Hodnoty ukazatelů rentability účetní jednotky analyzované v diplomové práci poskytuje Tab. 4.2.

**Tab. 4.2** - Ukazatele rentability

Ukazatel	Výpočet	Hodnota ukazatele
ROE	$\frac{261\,000}{1\,123\,000}$	0,232
ROA	$\frac{261\,000 + 274\,000 \cdot (1 - 0,19)}{10\,991\,000}$	0,044
Rentabilita nákladů	$\frac{261\,000}{33\,695\,000}$	0,007 746
ROS	$\frac{261\,000}{34\,243\,000}$	0,007 622
ROCE	$\frac{629\,000}{3\,985\,000}$	0,158

Zdroj: vlastní výpočty

Výsledky *ROE* (6) ukazují, že na 1 Kč vloženou do podnikání vlastníkem připadá 0,232 Kč čistého zisku. Zhodnocení vlastního kapitálu (1 123 000 Kč) převyšuje běžnou úrokovou míru. Toto tvrzení je platné i pro ukazatel *ROA* (3.7), který hodnotí výnosnost prostředků vložených do podnikání bez ohledu na zdroj financování. Míra výnosnosti je okolo 4 %. Je ale podstatně nižší než rentabilita vlastního kapitálu. Jak uvádí rozvaha, jsou v široké míře využity k financování dlouhodobé zdroje (v absolutním vyjádření 3 985 000 Kč), proto je vhodné vypočítat jejich rentabilitu pomocí *ROCE* (3.10), která vychází 0,220. Výnosnost dlouhodobých zdrojů je v komparaci s celkovou výnosností nižší.

Poměrně nízkou rentabilitu vykazuje analyzovaná účetní jednotka (individuální podnikatel) v nákladech (3.8) i tržbách (3.9). Celkové náklady analyzovaného subjektu dosahují 33 695 000 Kč, zatímco výše tržeb za vlastní výkony dosahuje 34 243 000 Kč. *ROS* i rentabilita nákladů informují, že každá Kč nákladů přispívá jen 0,007 Kč na zisk.

V souhrnu lze konstatovat, že hodnoty ukazatelů *ROE*, *ROA* a *ROCE* převyšují obvyklou úrokovou míru i odměnu za postoupené riziko. Míra zhodnocení vlastního kapitálu i dlouhodobých zdrojů vložených do podnikání je vysoká.

Posouzení schopnosti účetní jednotky dostát svým závazkům včas je zjištěno v Tab. 4.3 pomocí **ukazatelů likvidity**. Dlouhodobé závazky k 31. 12. dosahují 5 769 000 Kč. Pro výpočty je nutno využít z rozvahy také údaje o celkové výši oběžných aktiv – řádek C. Oběžná aktiva (8 238 000 Kč), zásoby – řádek C. I (2 870 000 Kč) a celkové peněžní prostředky – řádek C. IV (835 000 Kč).

**Tab. 4.3** - Ukazatele likvidity

Ukazatel	Výpočet	Hodnota ukazatele
Celková likvidita	$\frac{8\,238\,000}{5\,769\,000}$	1,428
Pohotová likvidita	$\frac{8\,238\,000 - 2\,870\,000}{5\,769\,000}$	0,930
Okamžitá likvidita	$\frac{835\,000}{5\,769\,000}$	0,144

Zdroj: vlastní výpočty

Celková likvidita určená (3.11) nabývá hodnoty 1,428. Pokud by individuální podnikatel proměnil všechna oběžná aktiva na hotovost, je schopen vyrovnat krátkodobé závazky 1,428krát.

Nejméně likvidní částí oběžných aktiv jsou zásoby, které jsou od celkových oběžných aktiv dle podoby vztahu (3.12) odečteny. Výše pohotové likvidity se blíží 1. Individuální podnikatel by byl schopen pokrýt většinu svých závazků, i pokud by neprodal zásoby.

V případě, že by se sledovaný subjekt rozhodl uhradit k datu účetní závěrky všechny krátkodobé dluhy bez nutnosti směnit nepeněžní oběžná aktiva na peníze, mohl by vyrovnat 14 % krátkodobých dluhů, jak uvádí výsledek zjištěný pomocí (3.13). Ve všech případech vychází u ukazatelů likvidity doporučené hodnoty dle např. Růčková (2011).

Zatímco pro ukazatele likvidity byly využity údaje uvedené ve stavovém výkazu účetní závěrky – rozvaze, jsou pro analýzu aktivity čerpány údaje jak z rozvahy, tak i z výkazu zisku a ztráty, který je svým charakterem výkazem tokovým - informuje o struktuře nákladů a výnosů za celé období, zatímco výkaz rozvahy k pevně určenému datu (Leiwý a Perks, 2013).

Požadované hodnoty pro dosazení do vztahů (3.14), (3.15), (3.16), (3.17), (3.18) a (3.19) jsou celková výše aktiv – 10 991 000 Kč, tržby – 34 243 000 Kč, zásoby – 2 870 000 Kč, výše krátkodobých pohledávek 4 533 000 Kč a krátkodobé závazky – 5 769 000 Kč. V Tab. 4.4 se nachází výpočty a výsledky **ukazatelů aktivity**.

Obrat aktiv (3.15) informuje o tom, že aktiva se za rok 2014 obrátila celkem 3,16krát, přičemž průměrná doba obratu aktiv (3.14) je cca 116 dnů. Rychleji než celková aktiva se obrací zásoby (3.16), (3.17), 1 obrat trvá v průměru 30 dnů, a proto se obrátily celkem 12krát. 30 dnů vyjadřuje počet dnů, po které jsou zásoby vázány do okamžiku jejich spotřeby (v rámci výrobků do okamžiku proměny na hotovost nebo pohledávky). Žádoucí je minimalizovat nejen náklady související se skladováním zásob, ale i případné náklady z nedostatku zásob.

**Tab. 4.4 - Ukazatele aktivity**

<b>Ukazatel</b>	<b>Výpočet</b>	<b>Hodnota ukazatele</b>
Doba obratu aktiv	$\frac{10\,991\,000 \cdot 360}{34\,243\,000}$	115,55
Obrat aktiv	$\frac{34\,243\,000}{10\,991\,000}$	3,16
Doba obratu zásob	$\frac{2\,870\,000 \cdot 360}{34\,243\,000}$	30,17
Obrat zásob	$\frac{34\,243\,000}{2\,870\,000}$	11,93
Doba obratu pohledávek	$\frac{4\,533\,000 \cdot 360}{34\,243\,000}$	47,66
Doba obratu závazků	$\frac{5\,769\,000 \cdot 360}{34\,243\,000}$	60,65

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná doba, po kterou čeká podnikatel, než obdrží platbu od svých odběratelů, je dle (3.18) 47,66 dní, zatímco tento podnikatel vyrovnává své krátkodobé závazky v průměru za 60,65 dnů. Je proto dodrženo pravidlo solventnosti vyžadující, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek (Wild, Larson a Chiappetta, 2008).

### **Shrnutí výsledků**

Celková bilanční suma se v porovnání s rokem 2013 snížila. Obdobný pokles se vyskytuje i u výsledku hospodaření, zatímco za rok 2013 byl VH po zdanění 1 049 000 Kč, v roce 2014 jen 261 000 Kč. Paradoxně se výše tržeb za výkony oproti minulému období zvýšila. Výrazné zvýšení v řádech milionů nastává ale v oblasti výkonové spotřeby. Kladně lze hodnotit snížení cizích zdrojů o cca 130 000 Kč. Celkově nadále vychází vysoký stupeň zadluženosti a jen malá část aktiv je kryta vlastními zdroji financování. Na straně druhé převládají v účetní jednotce oběžná aktiva, která by měla být financována z krátkodobých zdrojů, což je v tomto případě splněno. Pouze menší část závazků tvoří závazky dlouhodobé.

Nízké zastoupení vlastního kapitálu způsobuje, že výnosnost kapitálu vloženého do podnikání vlastníkem je vysoká (přes 20 %), což vysoce převyšuje úrokový výnos, který by

mohl podnikatel získat, kdyby peníze místo do podnikání, uložil např. u bankovních ústavů. Negativní stránkou je nízká rentabilita nákladů a výnosů.

Optimální hodnoty vychází u ukazatelů likvidity, což je výhodné, neboť držení velkého množství peněžních prostředků v sobě obnáší vysoké alternativní náklady (více o alternativních nákladech Hořejší a kol., 2008).

Závěry z analýzy aktivity uvádí, že je správně nastavená obchodní politika, neboť doba splatnosti pohledávek je kratší než doba splatnosti závazků. Aby byl podnikatel úspěšný, nestačí jen generovat zisk, ale je nutné mít k dispozici dostatečné množství peněžních prostředků. Pro analýzu stavu a objemu peněžních prostředků je podkladem výkaz peněžních toků.

#### **4.4 Časový snímek dne**

Metoda časového snímku dne byla využita k efektivnějšímu aplikování „5S“. Dobře poslouží i jako představa o tom, jak probíhá běžný pracovní den ve firmě. A bezpochyby také usnadní samotnou realizaci „5S“, protože bez dobrého plánování času a harmonogramu by to bylo možné jen stěží.

Nejprve byl vybrán den, kdy se tato metoda uskuteční. Konkrétně se pozorování uskutečnilo dne 19. 2. 2016. Samotný sběr informací byl proveden tak, že byly zapisovány veškeré důležité činnosti jednotlivých zaměstnanců kanceláře v dopoledních hodinách. Poté následovala obědová pauza a postup se odehrával až do konce pracovní doby.

Cílem této metody nebylo zapisovat všechny probíhající procesy, které se daný den uskutečňovaly. Důvody byly následující: nelze postřehnout vše, co vykonává každý zaměstnanec, a navíc by takový systém poznámek vedl ke zmatečnému a nevhodnému výsledku.

Vytvořen byl tedy jednoduchý přehled činností, které se vyskytují nejčastěji. Vybrané měřitelné procesy budou také předmětem metody „5S“. Jednalo se o následující činnosti:

- pohyb zaměstnanců po místnosti,
- vzájemná komunikace a jí strávený čas,
- práce s PC (rychlost psaní na klávesnici, práce s aplikacemi typu MS Office, účetní software, Google Apps.),
- pracovní nasazení během dne,
- vyřizování objednávek a reklamací,
- komunikace se zákazníkem,
- komunikace s výrobou.

#### **4.4.1 Průběh a vyhodnocení metody časového snímku dne**

Jak již bylo naznačeno v kapitole 4.4, metoda časového snímku dne byla realizována v jeden konkrétní pracovní den. Ten byl zvolen v souvislosti s vytížením a množstvím práce v kanceláři. Vedení firmy s pozorováním souhlasilo a jediná stanovená podmínka se týkala nezasahování do práce zaměstnanců, tedy rušení, zásahy do konverzací a přílišné dotazování na práci.

Průběh pozorování bude rozepsán ve dvou blocích - dopoledním a odpoledním.

##### **Dopolední blok**

Pracovní doba je firmou stanovena od 8–16 hodin s hodinovou pauzou na oběd (klasický denní režim). Po příchodu do kanceláři proběhlo krátké seznámení s harmonogramem a obsahem pozorování. Zaměstnanci byli pobídnuti k tomu, aby se snažili dělat věci tak, jak je dělají běžný pracovní den. Pokud by se snažili o bezchybnost, tak by pomocí této metody nebylo možné zjistit, kde jsou rezervy, úskalí a možnosti jak pracovat lépe a ušetřit nejen čas.

Během dopoledne se shodou okolností událo více, než bývá běžné dle zástupce majitele. Vyřizovalo se několik reklamací a také probíhala komunikace s příchodícím klientem, který měl specifické požadavky na realizaci wellness zařízení. Čas pozorování, tak ubíhal opravdu rychle a informace se hromadily.



## **Odpolední blok**

Po obědové pauze se situace ustálila a vše probíhalo dle standardního denního režimu. I tak bylo práce více než dost a nebylo patrné, že by zaměstnanci měli čas na „své“ zájmy, jak tomu v některých firmách bývá. S blížícím se koncem pracovní doby již byla patrná únava zaměstnanců, ale veškeré denní činnosti byly po konzultaci se zástupcem majitele vykonány dle možností.

### **4.4.2 Vyhodnocení metody časového snímku dne.**

Hodnocení bude směřovat k využitelnosti vzhledem k aplikování „5S“. Shrnutí a závěry jsou následující:

Zaměstnanci vykazují jistou míru samostatnosti a koordinace. Je však patrná absence týmového chování, které by bylo využitelné například u vyřizování složitějších objednávek. Pokud se zaměříme na další bod pozorování - tedy pohyb zaměstnanců po kanceláři, i zde byly zaznamenány jisté odchylky od ideálních cest. Co se týče znalosti softwarových nástrojů, tak zaměstnanci vykazovali jistou úroveň profesionality, ale v rámci své pracovní náplně. To znamenalo, že ne každý umí využívat daný program, což se může projevit například při nemoci či dovolené. Pracovní nasazení bylo dostačující a po provedení korekcí bude dokonce možné jeho snížení, a tudíž úspora energie na jiné činnosti. Komunikace s příchozím zákazníkem také vykazovala profesionalitu a připravenost na jednání. Jen občasné hledání potřebných dokumentů kazilo celkový dojem. Se zaměstnanci výroby nebyl problém a spolupráce probíhala bez zbytečných prodlev.

## **4.5 Cíle**

Mezi cíle práce patří, jak už bylo v úvodu zmíněno, aplikování „5S“ do firemní administrativy. K tomuto pomohou asistenční metody vnitřní analýzy podnikového prostředí, finanční analýzy a také metoda časového snímku dne. Všechny jsou zpracovány v kapitole 3 teoreticky a v kapitole 4 jsou pak interpretovány výsledky.

Stěžejním bodem celé diplomové práce však zůstává „5S“. Uvedené metody slouží jen jako doplněk pro lepší aplikaci „5S“. Tyto cíle se samozřejmě projeví i v cílech firmy, protože aplikování „5S“ je to, co firma očekává jako výstup a přínos.

## 5 Aplikace metody Kaizen

Pátá kapitola je zaměřena na aplikaci a vyhodnocení „5S“ metody. Půjde tedy o stěžejní část praktické části diplomové práce. Snaha bude mimo jiné kladena na propojení části teoretické s praktickou. Přímá návaznost a provázání poznatků z kapitoly 4 také pomůže odhalit více aspektů neefektivity v probíhajících administrativních procesech.

První část kapitoly ukáže přehled všech potřebných kroků před samotnou realizací „5S“ tzn. harmonogram akce. Následovat bude popis stavu jednotlivých částí kanceláře před realizací. Charakterizován bude i průběh realizace a dále stav po aplikování „5S“. Výsledky realizace budou interpretovány jak v přehledné tabulce, tak také slovně.

V závěru kapitoly budou shrnuty a uvedeny doporučení, kterými by se měla firma řídit, pokud chce pokračovat v neustálém zlepšování a zdokonalování.

### 5.1 Harmonogram realizace „5S“

Před samotným uvedením „5S“ do praxe bylo věnováno nemalé množství času na pečlivou přípravu a nachystání všeho potřebného. Pro přehlednost je veškerá práce před realizací zachycena v následujících bodech:

- Nastudování příslušné literatury zabývající se „5S“ a štíhlou administrativou. Veškerá použitá literatura je uvedena v závěru diplomové práce. Součástí tohoto kroku bylo také zhlédnutí několika video záznamů s realizací metody v kancelářském prostředí.
- Schválení realizace vedením firmy. Po dohodě s vedením firmy byl domluven průběh a možnosti zasahování do stávajících procesů kanceláře a administrativy.
- Vytvoření harmonogramu úvodní prezentace metody zaměstnancům firmy. Prezentace byla tvořena jak v softwarovém programu, tak i tištěnou podobou, aby se každý zaměstnanec mohl v klidu po skončení workshopu vrátit k případným nejasnostem.
- Sepsání instrukcí pro zaměstnance, kterými se budou řídit během realizování metody.
- Vytvoření přehledného konceptu na samotné aplikování metody.
- Příprava techniky na zaznamenávání stavu před a po aplikaci.

Po vytvoření všech potřebných materiálů a jejich vyhotovení následovala první část celé realizace, a to představení „5S“ samotným zaměstnancům kanceláře. Tento bod byl pojat formou workshopu. Cílem bylo efektivně, a co nejjednodušeji vysvětlit zaměstnancům, o co se bude jednat a jaká míra spolupráce bude žádoucí. Než se dostaneme k popisu a obsahu workshopu v Tab. 5.1 jsou pro ucelenost postupu realizace ukázány jednotlivé kroky, které obnášela aplikace „5S“.

**Tab. 5.1** – Kroky realizace „5S“ v kanceláři

<b>Činnost</b>	<b>Popis činnosti</b>
Příprava před realizací	Promyšlení plánu (jaké pracoviště, kolik zaměstnanců, cíle, výsledky, harmonogram, užitek).
Schůzka se zaměstnanci (workshop)	Vysvětlení co bude probíhat, jaké přínosy mohou očekávat, naznačení metodiky a postupu pomocí workshopu.
Měření časových ztrát před aplikací „5S“	Před aplikací budou měřeny časové ztráty ve sledovaných činnostech.
Realizace metody	Aplikace „5S“, plán změn.
Zpětná vazba zaměstnanců	Jak se akce líbila, její přínosy, pozitivní nebo negativní připomínky.
Měření časových ztrát po aplikaci „5S“	Po měsíčním plnění „5S“ byly měřeny časové ztráty na pracovišti.

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Workshop s představením „5S“ zaměstnancům firmy

Po dohodě s vedením firmy na vyhovujícím datu a čase workshopu přišla na řadu jeho realizace. Workshop se konal 26. 2. 2016 v odpoledních hodinách za účasti všech zaměstnanců kanceláře kromě majitele. Ten musel nenadále odjet v souvislosti s řešením důležitých zakázek. Časový harmonogram a průběh workshopu je zaznamenán v Tab. 5.2.

**Tab. 5.2** – Časový harmonogram „5S“ Workshopu

<b>Popis jednotlivých částí workshopu</b>	<b>Předpokládaný čas trvání (v minutách)</b>	<b>Skutečný čas trvání (v minutách)</b>
Představení realizátora zaměstnancům	5	7
Důvod realizace metody „5S“	10	10
Seznámení s cíli a přínosy celé aplikace „5S“	5	7
Stručný popis Kaizen a „5S“	10	12
„1S“	10	11
„2S“	5	6
„3S“	5	5
„4S“	5	5
„5S“	5	6
Závěrečné shrnutí a přehled	5	8
Rozdání „5S“ vizitek a prostor pro diskuzi	10	20
<b>Celkem:</b>	<b>75</b>	<b>96</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.1 Průběh workshopu

Zahájení workshopu proběhlo ve smyslu představení a interpretace několika základních informací. Hlavně z důvodu, aby zaměstnanci měli pocit osobnějšího přístupu a nenabývali pocitu, že je vedení firmy nespokojeno s jejich dosavadními výkony. Mohlo by se totiž lehce stát, že by si mohli mylně myslet a vynaložit si celý workshop a realizaci „5S“ jako audit sloužící k odhalení jejich chyb. Tato skutečnost byla v úvodu vyvrácena slovy, že audit v pojetí „5S“ je především o naslouchání a pochopení. Po tomto bloku přišly na řadu důvody, proč bude „5S“ realizována právě v kanceláři a ne ve výrobě. Dále byly interpretovány přínosy, které bude mít jak firma, tak zaměstnanci, pokud bude průběh realizace plynulý a všichni se na něm budou podílet. Stěžejní částí workshopu však byl pokus o co nejpresnější definování jednotlivých bodů „5S“, což se odrazilo i v časovém rozvrhu. Záměrně byly jednotlivé části „5S“ prezentovány po pěti minutách. Více prostoru dostalo pouze „1S“, které je opravdu důležité pro pochopení

celého systému. Část zaměstnanců totiž už dopředu tušila, o co půjde, a iniciativně se snažili problematiku „5S“ nastudovat a dohledat předem. K jejich překvapení se však nejednalo o úklid, jak si původně mysleli.

Po prezentaci zbylých částí „5S“ proběhlo závěrečné shrnutí v několika jasných bodech pro ucelení pohledu na metodu. V závěrečném bloku prezentace došlo k rozdání „5S“ vizitek a tištěné podoby prezentace. Tento nápad byl zaměstnanci kladně oceněn. Měli totiž pocit, že odcházejí s něčím, co si mohou doma v klidu projít a dát do souvislostí případné nejasnosti, nebo to co jim během prezentování uniklo.

Diskuze na úplném konci workshopu probíhala formou kladení dotazů a odpovídání na ně. Debata nakonec trvala déle, než bylo původně plánováno.

Skutečný čas trvání byl hlídán a zapisován zástupcem majitele firmy. Samozřejmostí je fakt, že skutečný čas nebyl stopován na vteřinu přesně, tudíž i výsledek v Tab. 5.2 je spíše informativního charakteru. Čas se oproti předpokladům lišil ve všech bodech jen mírně, a to v řádech minut. Největší rozdíl byl v konečné diskuzi. Z původního desetiminutového předpokladu se nakonec diskutovalo celých dvacet minut.

### **5.2.2 Hodnocení workshopu zaměstnanci**

Celkové hodnocení zaměstnanci bylo pozitivní, což předem nebylo v takové míře očekáváno, jelikož realizace změn nebývá vítána kladně. Dalším důvodem je nutnost vykonat některé činnosti navíc, mimo běžnou pracovní náplň. I přes většinu negativních a skeptických reakcí na cokoliv nového a neznámého v kontextu s celorepublikovým měřítkem, zkušenostmi a povahou lidí byl tento výsledek nad očekávání kladný. Co se týče pochopení celé metodiky, snaha byla kladena na co největší jednoduchost, avšak při zachování významu a podstaty Kaizen filozofie. Tuto skutečnost zaměstnanci také ocenili. Chválili především srozumitelný výklad bez náročných a cizích definicí a anglických výrazů. I samotná grafická úprava prezentace sklídila úspěch. Přitom byla vypracována v podstatě pomocí základních nástrojů, které daný software nabízí. V konečné diskuzi byly dotazy nejčastěji směřovány k realizaci a její časové náročnosti. A také k jednotlivým „S“.

### 5.3 Časový harmonogram realizace „5S“

Po workshopu a představení „5S“ následovala samotná realizace této metody. Po dohodě se všemi zaměstnanci byl termín konání stanoven na 5. 3. 2016, tedy týden po workshopu. Konkrétním dnem byla sobota, a to i z důvodu soustředění se pouze a jen na tuto akci. Původní termín a plán realizace byl ale stanoven na pátek odpoledne, podobně jako tomu bylo u workshopu. Avšak po zvážení všech pro a proti byl termín upraven na již zmíněnou sobotu.

V souvislosti s nejasným časovým harmonogramem celé akce byl stejně jako u workshopu vytvořen orientační plán realizace. Pro úplnost je harmonogram vyobrazen v následující Tab. 5.3.

**Tab. 5.3** – časový harmonogram realizace „5S“

<b>Jednotlivé kroky realizace „5S“</b>	<b>Předpokládaný čas trvání (v minutách)</b>	<b>Skutečný čas trvání (v minutách)</b>
Úvod a opakování Kaizen a „5S“	10	8
Fotodokumentace stavu kanceláře před realizací	5	10
„1S“	75	90
„2S“	60	55
<b>Přestávka na oběd</b>	-	-
„3S“	60	65
„4S“	20	25
„5S“	15	25
Fotodokumentace po realizaci	5	5
Celkové dojmy a hodnocení realizace „5S“ zaměstnanci	15	25
Poděkování za možnost realizace a naznačení dalšího postupu	10	10
<b>Celkem</b>	<b>275</b>	<b>308</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **5.3.1 Komentář k časovému průběhu realizace „5S“**

Předem stanovený čas celé realizace byl ve výsledku o více než třicet minut delší. Tento fakt je zapříčiněn absencí předchozích zkušeností s realizací podobné, nebo dokonce stejné metody. Odhadovaný čas byl stanoven na základě velikosti a počátečního stavu kanceláře. Nebylo tedy dopředu jasné, jak se bude celá realizace vyvíjet a zda nedojde například k nepředpokládanému zdržení v některé části realizace. S tímto jsme se nepotýkali a celý průběh byl plynulý. Dobrou volbou bylo také zařazení obědové pauzy po dvou náročných krocích „5S“. Zaměstnanci si do jisté míry odpočinuli od práce a mohli se lépe soustředit na druhou část realizace. Jednotlivé kroky a podrobný průběh celého dne bude rozebrán v kapitole 5.5. Předcházet bude ještě popis stavu kanceláře a jednotlivých pracovních míst před samotnou realizací.

## **5.4 Popis stavu kanceláře před realizací „5S“**

V této části přichází na řadu popis stavu jednotlivých částí kanceláře před zavedením „5S“ metody. Podrobně budou rozebrány stavy všech tří stolů, které se v kanceláři nacházejí. Názornější představu o vzhledu kanceláře před a po realizaci „5S“ je možné získat z fotodokumentace uvedené v příloze č. 5 diplomové práce.

### **5.4.1 Pracoviště účetní kanceláře – stav před realizací „5S“**

Jako první se na řadu dostává účetní firmy a její pracovní místo, které je bezesporu významné pro chod celé firmy. Hlavně z důvodu shromažďování dokumentů. To před realizací „5S“ vypadalo dost chaoticky a neuspořádaně. Pracovní místo bylo plné nepotřebných věcí, jakými byly například přebytečné materiály a dokumentace, která zůstávala nezařazena i několik dní po sobě, a tudíž docházelo k jejímu hromadění a zdlouhavému hledání. Tím se samozřejmě prodlužoval i čas zpracování objednávek, což se projevilo i na následné časové úspoře po zavedení „5S“. Dále se jednalo o stálou přítomnost konvice na čaj, která byla nebezpečně umístěna na rohu stolu v bezprostřední blízkosti dokumentace a klávesnice. Hrozilo tak riziko převrnutí a nenávratné poškození dokumentů a zařízení. To samé platilo i u hrnku na nápoje. Ten byl pro změnu přesouván a zaujímal různá místa po celé pracovní ploše. Opět zde bylo riziko jeho pádu nebo vylití na celou pracovní plochu. Co se týče



přehlednosti nástěnek a informačních panelů na zdi kanceláře, vše nebylo jednotné a k ideálnímu stavu mělo daleko. Nástěnky byly přeplněné různými samolepicími papíry s úkoly, které visely jeden přes druhý. Často se tak podle účetní stávalo, že se sama dobře neorientovala ve změní papírů a různých doplňkových materiálů. Díky tomu docházelo ke zdoluhavému hledání informace, a dokonce nastávaly situace, kdy přilepený papír zapadl za stůl a úkol, který na něm byl napsán, se neudělal. Celkový dojem tohoto pracovního místa nebyl moc kladný. Dokonce je možné, že takovýto stav mohl negativně působit na příchozí zákazníky, kteří při rozhovorech a konzultacích produktů seděli téměř přímo naproti. Mohli si tak udělat obrázek o stavu a chodu celé kanceláře a dedukovat z něj různé závěry.

#### **5.4.2 Pracoviště zástupce majitele firmy – stav před realizací „5S“**

Druhé v pořadí bylo pracovní místo zástupce majitele firmy. Zástupce je v práci každý den, tudíž je i jeho místo plnohodnotně vybavené, ale na druhou stranu plně nepotřebných věcí. Toto místo také prošlo největší změnou, která bude uvedena v kapitole 5.6.2. Zpět ale k popisu tohoto místa. Podobně jako tomu bylo u předchozího pracoviště účetní, je i tento stůl vytěžován po celou pracovní dobu. Nacházelo se na něm mnoho přebytečných věcí, jako byla dokumentace objednávek, která měla své jasně dané místo v archivu. Ten je navíc součástí kanceláře, a tak není problém v něm mít vše seřazeno dle potřeby a jednoduše dohledat, co je aktuálně potřeba. Stůl tak může nabídnout místo pro potřebnější věci. Toto pracovní místo úzce navazuje na místo účetní. Monitor PC byl v takové poloze, že při posunutí či naklonění mohlo snadno dojít k převrnutí zmiňované konvice s nápojem, což by jistě způsobilo nemalé problémy. Dále se na stole nacházel hrnek s množstvím psacích potřeb. Když ale byla potřeba podepsat nějaký dokument nebo označit něco důležitého, tak k údivu všech psalo jen velmi malé procento z dostupných psacích potřeb. Tedy opětovné zdržování a hledání náhradní možnosti, jak psát. Nástěnka patřící k tomuto místu byla v podobném stavu jako ta u předchozího pracovního místa. Lišila se akorát ve složení obsahu. Tím nebyly samolepicí papíry s úkoly, nýbrž směrnice firmy a další nashromážděné dokumenty. Co se ale jevilo jako větší problém než psací potřeby a nástěnky, byla skříňka za pracovním místem. Ta byla plná šanonů, obálek, lepidel a dalších věcí potřebných na expedování zásilek do zahraničí. Během realizace „5S“ došlo ke zjištění, že ne všechna lepidla byla připravená k okamžitému použití, ba naopak - většina byla zaschlá. V další skříňce se pro změnu našly prázdné šanony. Ty se následně použily pro archivaci volně se vyskytujících dokumentů po celé kanceláři. Jako

poslední problém byl spatřen v podobě dlouhodobě nepoužívaných věcí, jako např. příslušenství k PC, počítačových myši, různé kabeláže. Ta navíc mohla způsobit i zranění.

#### **5.4.3 Pracoviště designéra – stav před realizací „5S“**

Předposledním místem, jež se podrobilo realizaci „5S“, bylo pracoviště designéra firmy. To skýtalo rovněž mnoho nepoužívaných a přebytečných věcí jako v obou předešlých případech. Zde byl místo klasického stolního PC využíván notebook s větší úhlopříčkou pro lepší tvorbu nákresů, ale také pro lepší přenositelnost ke klientovi domů, pokud to si to situace žádala. Na pracovní ploše se opět nacházelo nepřehledné množství psacích potřeb, lepidel, bloků, papírů atd. A dokonce i svačina volně položená na pracovní ploše. Z tohoto pohledu se toto pracovní místo nijak neodlišovalo od těch ostatních. Bylo tedy na čem pracovat a během realizace se designér s některými věcmi loučil jen stěží. Avšak jedna věc byla přesto pozitivní. Skříňka s knihami a odbornou literaturou byla dobře seřazena. Potřebná literatura tak mohla být ihned použita bez zbytečného hledání.

#### **5.4.4 Pracoviště majitele firmy – stav před realizací „5S“**

Posledním pracovním místem v kanceláři, které se podrobilo realizaci „5S“, bylo místo majitele firmy. Jednalo se však o specifické místo, protože majitel bývá ve firmě jen několikrát v pracovním týdnu dle potřeby. Jeho pracovní plocha není tudíž tolik vytěžována, a proto se na ní během jeho absence hromadí různé materiály, které zrovna nemají své místo. Dalším důležitým faktorem v realizaci „5S“ u tohoto prostoru bylo to, že majitel sice dovolil, aby byla realizace provedena, ale zároveň chtěl uvést po realizaci záměru vše do původní podoby. „5S“ se tak zde realizovalo jen stěží. Vzhledem k „univerzálnosti“ plochy se zde objevovala řada zbytečných věcí a nástrojů, např. nůžky, rýsovací potřeby, odložené věci i několik týdnů, pití, a dokonce i reklamní předměty reprezentující firmu. Na tom by nebylo nic tak neobvyklého, kdyby neměly své samostatné umístění v jiné části kanceláře.

Celkový dojem kanceláře nepůsobil nijak kladně a bylo jasné, že během realizace „5S“ budou zaměstnanci muset vynaložit nemalé úsilí na to, aby nastaly kýžené změny.

## **5.5 Průběh realizace „5S“**

V této kapitole budou komentovány co nejpřesněji jednotlivé kroky „5S“ a další průběh realizace. Na samotném začátku proběhlo krátké opakování a připomenutí podstaty Kaizen a „5S“. Jednalo se opravdu o rychlý „průřez“ celou problematikou, neboť si zaměstnanci vše dobře pamatovali z předcházejícího workshopu. Dále přišla na řadu fotodokumentace kanceláře před realizováním „5S“. Dále se pokračovalo tím hlavním, tedy realizací metody „5S“.

### **5.5.1 Realizace „1S“**

Začátek celé akce byl doprovázen jak nadšením, tak také obavami. Obavy se týkaly hlavně nutnosti vytrdit veškeré nepotřebné a zbytečné věci. Během workshopu a prezentace jednotlivých kroků vypadalo vše jednoduše a dobře realizovatelné. V samotné praxi však zaměstnanci zjistili, že tento krok nebude tak jednoduchý, jak si mysleli.

Realizace prvního kroku probíhala tak, že se třídilo každé pracovní místo zvlášť. Zaměstnanci měli k dispozici i kartičky s nejdůležitějšími informacemi týkající se první z pěti částí realizace. Jako nejobtížnější věc, kterou zaměstnanci popisovali, bylo zastavit se nad každou věcí a rozhodnout, zda ji používají každý den, méně často či vůbec. Rozdělování věcí na hromádky se ale po chvíli rozběhlo tím správným tempem, a po devadesáti minutách intenzivního třídění bylo „1S“ úspěšně dokončeno. Součástí prvního kroku bylo také použití barevných kartiček na případnou nutnost opravy, jež nebylo možno provést ihned.

K takovému kroku nakonec nedošlo, protože co bylo zbytečné nebo zastaralé, se vytrídilo na místě. Patrná byla také úleva všech zaměstnanců, že byli schopni vytrdit všechny věci, a připravit je tak na další krok.

### **5.5.2 Realizace „2S“**

Ve druhém kroku čekal na zaměstnance neméně náročný úkol. Museli vytríděné věci zpět rozmístit na pracovní plochu tak, aby byly rozřazeny dle frekvence používání. Po několika minutách se v kanceláři začaly objevovat názory, že je potřeba všech věcí, a to každý den. Nicméně po společné diskuzi všech zaměstnanců byl učiněn společný závěr, že přece jenom

lze tento krok provést efektivněji, než si na začátku akce mysleli. Postupem času se formulovala podoba a nové řazení věcí na jednotlivých pracovních plochách. Stalo se i to, že dost věcí opustilo kancelář nebo bylo uloženo do skladu či archivu.

Na konci druhého kroku sami zaměstnanci uznali, kolik zbytečných věcí se vyskytovalo v kanceláři, a komplikovalo jim tak práci. Také tento krok komentovali slovy typu „lenosti“ pustit se do něčeho tak náročného a zásadního jako je „5S“.

Nicméně po těchto krocích byla jasně znatelná únava všech zapojených, a proto i plánovaná přestávka na oběd byla velmi vhodnou formou odpočinku. Během obědu se ale nediskutovalo o ničem jiném než „5S“.

### **5.5.3 Realizace „3S“**

Po návratu do kanceláře se zaměstnanci dle jejich slov cítili lépe a příjemněji, než tomu bylo předtím.

Ve třetím kroku čekal na zaměstnance nelehký úkol v podobě úklidu i přilehlých míst v okolí pracovní plochy. Začalo se tedy utíráním prachu na parapetech a pokračovalo se mytím stolů, židlí, ale také PC. Vynechána byla pouze okna z důvodu nutnosti demontáže žaluzií, což vyžadovalo další nástroje. Ty však zaměstnanci s sebou neměli. Nicméně přislíbili, že je v nejbližší době umyjí.

Oproti předpokládanému časovému plánu se čas výsledný lišil jen nepatrně, a to díky dobrému pracovnímu nasazení a dostatku čisticích prostředků. Po tomto kroku byla celková změna opravdu dobře viditelná.

### **5.5.4 Realizace „4S“**

Předposlední krok realizace byl věnován návrhu standardů, které by měly vést k udržování nově zavedených věcí na pracovišti. Zaměstnancům byl pro jistotu předán dokument obsahující nejdůležitější body a myšlenky „5S“. Nicméně bude záležet především na

nich samotných, jak se k tomuto kroku postaví a zda například vytvoří podrobnější standardy vedoucí ke dlouhodobému udržování nově nastavených mantinelů.

### **5.5.5 Realizace „5S“**

Poslední krok je především o sebedisciplíně zaměstnanců. V tom smyslu, že v konečném důsledku záleží pouze na nich, zda budou v dlouhodobém horizontu schopni trvale udržet tento nově zavedený systém. To se také ukázalo po měsíci testování „5S“ v praxi při každodenním chodu kanceláře. Tyto výsledky budou interpretovány v závěru celé kapitoly.

## **5.6 Popis stavu kanceláře po realizaci „5S“**

Po ukončení realizace „5S“ došli zaměstnanci k závěru, že v žádném případě nečekali takový dopad na chod kanceláře. Ten byl viditelný na první pohled. Zatím se však jednalo pouze o vizuální pocit čistoty a příjemného pracovního prostředí. Ten důležitější význam celé realizace nastane až v průběhu měření sledovaných procesů. Teprve tehdy se ukáže, jak byla celá metoda efektivní a kolik úspor přinesla. Výsledkům měření stavu před a po bude věnována kapitola 6.

### **5.6.1 Pracoviště účetní kanceláře – stav po realizaci „5S“**

Konečné hodnocení úspěšné implementace „5S“ se uskutečnilo téměř s měsíčním odstupem, a to 30. a 31. 3. 2016. Jednalo se o běžný pracovní den, během kterého proběhlo měření a sledování procesů hodnocených i před realizací.

Již při vstupu do kanceláře se naskytl diametrálně odlišný pohled. Všechna pracovní místa prošla pěknou změnou. Účetní sama přiznala, že se dokonce těšila na to, až vyzkouší nově uspořádanou plochu. Z jejího místa byly odstraněny všechny nepotřebné věci, jako nefunkční psací potřeby, přebytečná dokumentace a osobní věci překázející na stole. Dokonce se redukoval i počet samolepicích lístečků. Ve zkušební době po realizaci „5S“ také přistoupila na uschování konvice s nápoji do jiné části kanceláře, aby nemohlo dojít k případnému převrnutí.

### **5.6.2 Pracoviště zástupce majitele firmy – stav po realizaci „5S“**

Pracovní místo prošlo největšími změnami. Kromě vytrídění a uschování faktur i dalších dokumentů do archivu, který je také součástí kanceláře, byla tou největší změnou výměna stolního PC za notebook, viz fotodokumentace v příloze č. 5 diplomové práce. Notebook byl přemístěn z pracovního místa designéra. Tomu byl zakoupen klasický monitor s PC, avšak s větší úhlopříčkou, a také výkonnější notebook pro snadnou přepravu a rychlé načítání příslušných softwarových programů. Hlavním důvodem této změny byl fakt, že stolní PC zástupce firmy nevykazoval dostatečnou rychlost a požadovaný výkon pro zpracování velkého množství informací. Notebook designéra byl pro tyto operace dostačující. Časté výpadky starého PC komplikovaly práci a zdržovaly i sledované procesy. Investice se následně projevila i během měření po realizaci „5S“ a zjištěny byly zajímavé procentuální časové úspory v některých měřených činnostech. Další drobné změny se týkaly například výměny psacích potřeb a nové sady lepidel pro kompletaci objednávek odesílaných přepravními službami.

### **5.6.3 Pracoviště designéra – stav po realizaci „5S“**

I toto pracoviště zaznamenalo jisté úpravy v organizaci a uspořádání. Nebyly ale například tak zjevné jako u zástupce vedoucího. Odstraněno bylo také zmiňované jídlo. To už zde nenašlo své místo. Ostatní běžně používané věci se odstranily stejným způsobem jako u všech ostatních. Jak bylo uvedeno v kapitole 5.6.2, zakoupen byl i nový PC a monitor s větší úhlopříčkou. Celkový dojem vnímal jinak i designér. Sám uznal, že předešlý stav pracoviště měl jisté rezervy. Jeho vložené úsilí a čas se mu tak vrátí v podobě lepších možností využití pracovní plochy, kupříkladu v občasném pokládání knih místo nutnosti stálého otáčení a posunů židlí pro jejich vytažení ze skřínky.

### **5.6.4 Pracoviště majitele firmy – stav po realizaci „5S“**

Naopak jen mírná změna šla vidět na pracovní ploše místa majitele firmy. Provedené zásahy byly jen malé, ale i přesto byla změna viditelná. Alespoň pak v prvních dnech po realizaci. Nůžky, pravítka a ostatní psací i rýsovací potřeby se uskladnily do jednoduchých nádob. Takto se jejich přístupnost neomezila, ale naopak se uvolnil prostor pro neodkladnou práci s dokumenty. Reklamní předměty se přesunuly do příslušného boxu. Mohly tak lépe

reprezentovat firmu a zákazník je měl k dispozici přímo vedle místa pro komunikaci mezi ním a někým z firmy.

## **5.7 Zhodnocení a zpětná vazba k realizaci „5S“**

Pátá kapitola je zakončena celkovým hodnocením aplikace „5S“ zaměstnanci v kanceláři. To bylo kladné, jak už bylo i několikrát uvedeno dříve v textu. Tato skutečnost se projevila i na výsledném porovnání naměřených hodnot před a po realizaci, viz kapitola 6. Závěrem tedy jen velmi pozitivní hodnocení přístupu zúčastněných. Nedocházelo ani ke konfliktům či velkým hádkám. Opravdu panovala dobrá a přátelská atmosféra během všech fází realizace „5S“.

## 6 Interpretace výsledků

Jako poslední se na řadu dostává hodnocení zjištěných výsledků metodou „5S“. Všechny dále uvedené a sledované ukazatele jsou přehledně zobrazeny v Tab. 6.1. Následovat bude slovní komentář k dosaženému zlepšení a interpretovány budou také celkové výsledky získané pomocí všech metod a technik použitých v diplomové práci.

**Tab. 6.1** – „5S“ měření časových ztrát

Činnost typu	Kritérium měření	Čas činností před aplikací „5S“ (v minutách)	Čas činností po aplikaci „5S“ (v minutách)	Vliv jednotlivých „S“ na změně stavu	Procentuální úspora v čase
Vyhledávání	Čas (minuty)	75	62	„1S“; „2S“	1,81 %
Přerušení	Čas (minuty)	58	50	„1S“	1,11 %
Shánění	Čas (minuty)	42	37	„3S“; „5S“	0,69 %
Třídění	Čas (minuty)	92	75	„1S“	2,36 %
Objasňování	Čas (minuty)	50	45	„4S“; „5S“	0,69 %
Přenášení	Čas (minuty)	35	26	„2S“	1,25 %
	Čas celkem k dispozici	720	720		7,92 %
	Čas potřebný k vykonání činností celkem v minutách	352	295		
	Čas potřebný k vykonání činností celkem v %	48,89	40,1		

Zdroj: vlastní zpracování dle Bauer a kol. (2012)



## 6.1 Popis a postup měření sledovaných činností

Sledované činnosti byly vybírány s ohledem na jejich měřitelnost a sledovatelnost v čase. Měření probíhalo před aplikací „5S“ a následně po ní s téměř měsíčním odstupem 30. a 31. 3. 2016, a to hlavně z důvodu nutnosti zaměstnanců adaptovat se na nově zavedené uspořádání a změny v kanceláři. Dva dny byly vyhrazeny z důvodu náročnosti sledování procesů u jednotlivých zaměstnanců.

Postup měření byl postaven následovně. U každé činnosti, viz kapitola 6.2, byla pozornost upnuta k vybraným úkonům. Ty se pak měřily stopkami s přesností na minuty. Výsledné hodnoty byly vypočítávány z celkového času sledování každého zaměstnance, tedy 4 hodiny. U jednotlivých zaměstnanců byly vždy monitorovány dvě činnosti, jak ukazuje Tab. 6.2.

**Tab. 6.2** – Sledované činnosti každého zaměstnance

<b>Sledovaná část pracovní doby jednotlivých zaměstnanců</b>	<b>Sledované činnosti</b>	<b>Celkový čas každého zaměstnance (minuty)</b>
Zástupce majitele firmy	Přenášení, třídění	240
Účetní	Přerušení, vyhledávání	240
Designér	Objasňování, shánění	240
<b>Čas celkem</b>	-	<b>720</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.2 Popis sledovaných činností

Pro lepší představu o činnostech z Tab. 6.2 budou popsány jednotlivě a více do detailů.

- Vyhledávání – u této činnosti bylo měřeno vyhledávání různých a aktuálně potřebných dokumentů, souborů v PC nutných k vykonání návazných činností.
- Přerušení – jednalo se o jakékoli přerušení aktuální práce v důsledku poruchy, nehody či nefunkčnosti techniky a softwaru.
- Shánění – chybějících informací a dokumentů k vyřízení zakázky, reklamace a jiných předmětů, jakými byly například psací potřeby, papír a další.
- Třídění – nadbytečných informací, emailů, dokumentace a dalších dokumentů.

- Objasňování – špatně zadaných, nejasných či matoucích úkolů.
- Přenášení – dokumentů od stolu ke stolu a do archivu nebo ke kopírce.

## 6.3 Interpretace zjištěných výsledků

Interpretovány budou jak dílčí procentuální změny z každé činnosti, tak i celková a procentuální časová úspora. Podrobný popis výpočtů z Tab. 6.1 je uveden v příloze č. 4. Dále bude hodnocen i dopad jednotlivých „S“ na celou realizaci, konkrétně u které činnosti se nejvíce projevilo zvolené „S“. Nakonec bude objasněn celkový efekt všech použitých metod a navržena vhodná doporučení pro firmu.

### 6.3.1 Interpretace časové úspory jednotlivých činností

Z Tab. 6.1 je patrné, že u každé činnosti došlo k časové, a tedy i procentuální úspoře díky realizaci „5S“. Největší posun byl dosažen u činnosti třídění, a to celých 17 minut. Druhou největší časovou úsporu zaznamenala činnost vyhledávání. Potřebný čas byl zkrácen o 13 minut, což je také dobrý výsledek vzhledem k časovým možnostem a hloubce realizace „5S“. „5S“ bylo opravdu provedeno v základním režimu a pozornost se upínala jen na několik činností. Je jasné, že pokud by byla realizace provedena více do hloubky, výsledné posuny a úspory by jistě byly znatelnější. U přenášení dokumentů bylo uspořeno 9 minut. Opět je zřejmé, že se na tomto výsledku podílela i časová dotace 240 minut pozorování a měření. Například jiný den mohl být zaznamenán jiný čas, a to delší, či kratší u této činnosti. Závěr je nicméně jasný a výsledný čas kratší. U ostatních aktivit již nebyly posuny tak razantní, nicméně došlo k úsporám v řádech jednotek procent. Celková úspora byla vzhledem ke všem přihlédnutým okolnostem a možnostem 57 minut.

### 6.3.2 Interpretace podílu jednotlivých „S“ na celkové úspoře

U každé činnosti se jinak podílelo na zlepšení každé z „5S“. Postupně budou rozepsány jednotlivé podíly „S“ na časových úsporách.

U vyhledávání se největší měrou zasloužilo o úsporu „1S“ a „2S“. Důvodem bylo především vytřízení a vyhození nepotřebných a nadbývajících věcí. Ty znesnadňovaly hledání aktuálních dokumentů či souborů v PC.

Čas přerušování se ušetřil hlavně díky aplikaci „1S“. Součástí uskutečnění „1S“ bylo kromě třídění věcí věnování času kontrole funkčnosti zařízení v kanceláři, a tedy následné opravě či servisu. Nicméně je jasné, že nenadálým selháním softwarových programů do jisté míry předejít nelze.

Shánění potřebných dokumentů sice zaznamenalo nejmenší posun spolu s objasňováním, ale u těchto činností nebylo do velké míry možno zasahovat pomocí „5S“. Nicméně se na úspoře shánění dokumentů podílelo „3S“ a také „5S“, protože „3S“ je hlavně o udržování pořádku na pracovišti v dlouhodobém horizontu, a jelikož i po skoro měsíční kontrole byla kancelář uklizena – lépe než před zavedením a jen s malými úpravami od realizace. Potřebné dokumenty se nacházely snadněji než před realizací. Cílem „5S“ je pak stále upevňovat a zlepšovat. Měsíc se jeví jako dostatečná doba pro zhodnocení a ze zjištění vyplývá, že k jistému posunu dochází neustále. Je však žádoucí v tomto trendu pokračovat i v budoucnu.

Třídění všech nadbytečných věcí zaznamenalo i díky „1S“ největší časovou i procentuální úsporu. Cílem „1S“ byla klasifikace všech věcí na potřebné a zbytečné, což se projevilo i v běžném režimu kanceláře.

Objasňování vykazalo spolu s přerušováním nejmenší změny. Důležitým faktorem byly „4S“ a „5S“. Alespoň částečně se postaraly o jisté posuny a přehlednost v měřených činnostech. Bude však především na zaměstnancích, aby dále pracovali na této činnosti společně.

Přenášení také díky „2S“, jež mělo za cíl uspořádat vytřízené dokumenty, doznalo úspory. Zaměstnanci jednodušeji hledali, a tím pádem i přenášeli potřebné dokumenty na patřičná místa kanceláře.

### **6.3.3 Interpretace celkových výsledků všech použitých metod**

Shrnutí a celkový přínos pro firmu bude uveden v následujících řádcích diplomové práce. Zavedení a realizaci „5S“ předcházely jiné metody, které měly za úkol zjistit, v jakém stavu se

firma nachází, a ulehčit aplikaci „5S“. Nedostatky vzešlé z finanční analýzy v kapitole 4, nebo také z výsledků časového snímku dne a analýzy vnitřního prostředí z téže kapitoly, byly dobře patrné a poskytly náležitě vstupní informace pro „5S“.

Metoda „5S“ byla první metodou z Kaizen portfolia metod, jež byla ve firmě implementována. Interpretované závěry a výsledky nejen z této kapitoly potvrzují, že do jisté míry došlo k úsporám a větší efektivitě práce ve sledovaných činnostech.

Hlavních přínosů metody „5S“ je několik. Znatelný je podle všech zaměstnanců přínos aplikace hlavně „1S“ a „2S“, a to z důvodu reorganizace pracovních míst a přilehlých ploch. Uvědomili si, že i v základu provedené „5S“ pomohlo k větší efektivitě práce a eliminaci časových prodlev. Jako další kladnou věc uvedli čistší pracoviště a pohodlnější pocit během pracovní doby. Také stálí klienti si všimli některých provedených změn.

Naopak neutrálně bylo komentováno poslední „5S“, tedy upevňování a zlepšování. Zaměstnanci i po měsíčním aplikování provedených změn nebyli schopni s jistotou říci, jak bude situace vypadat, například za půl roku nebo rok. Faktem ovšem zůstává, že záleží pouze na nich, jak se k nově nastaveným a zavedeným způsobům a standardům postaví.

#### **6.3.4 Navrhovaná doporučení**

Závěrečné doporučení budou pro firmu ABC znamenat určitou výzvu, protože implementace „5S“ do kancelářského prostředí byla jen pouhým pilotním projektem a ukázkou toho, co vše lze pomocí portfolia Kaizen metod vytvořit. I tak jednoduché zásahy a úpravy kanceláře pomohly uspořít čas, byť jen v řádech jednotek procent. Mnohem důležitější jsou však pozitivní ohlasy a chuť zaměstnanců kanceláře o udržení stávajícího stavu a jeho dalšího zlepšování.

Doporučení tedy zní následovně. Jednoznačně by bylo vhodné pokračovat v implementaci „5S“ i ve výrobě, protože by se sjednotily dodržované zásady a standardy v celé firmě. Všichni zaměstnanci by dodržovali „kulturu“ Kaizen. Tato implementace by jistě přinesla mnohem větší úspory jak časové, tak i finanční. Otázkou ale je, jak náročná by celá realizace byla a jak by k ní přistupovali zaměstnanci výroby. Také na jak dlouhou dobu by bylo

nutné pozastavit výrobu produktů z důvodu reorganizace strojů, nářadí, materiálu a dalších komponent nezbytných pro vyrábění.

Další doporučení se týká zdokonalení standardů v kanceláři. Určitě bude nutné vymyslet a realizovat informační tabulky se všemi kroky „5S“ a také s tím, co je aktuálně potřeba zlepšit, uklidit či opravit. Jedině tak budou mít zaměstnanci pořád na očích „5S“ filozofii. Jednoznačně bude žádoucí provádět neustálé korekce a sledování pracovní plochy v kontextu s optimálním rozložením věcí. Pokud se do kanceláře zakoupí jakákoli nová věc, bude opět záležet, jak se uspořádá. Tedy konečné doporučení zní takto: všichni zaměstnanci by měli chtít pracovat na neustálém zdokonalování a malými krůčky postupovat kupředu. Jedině tak lze uspět a být lepší než konkurence.

## 7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout implementování metody „5S“ do prostředí konkrétní firmy a její administrativy a sekundárním cílem vyhodnotit využití metody „5S“ v časových procesech za účelem vyšší efektivity práce a eliminace prodlev, které vznikaly v důsledku špatné organizace individuálních pracovišť v kanceláři.

V jednotlivých kapitolách teoretické části diplomové práce byly postupně analyzovány základní principy Kaizen filozofie. Následně byla pozornost upřena na „štíhlou“ administrativu a různé formy plýtvání. Tato část byla také obohacena o několik výsledků z případových studií, které dokazovaly, že zavedení metody „5S“ mělo pozitivní dopad i v mnohem větších firmách celosvětového měřítka.

Ve třetí kapitole byl prostor věnován teoretickému vymezení metody „5S“, analýze vnitřního prostředí a metody časového snímku, konkrétně jejím jednotlivým krokům, které byly následně realizovány. Také se dostalo na porovnání více autorů (západních i japonských) a jejich pohledů na „5S“. Tato skutečnost jasně ukázala, že japonský a západní přístup v chápání metody „5S“ je odlišný, ale ve výsledku se jistá shoda přeci jen nalezne.

Čtvrtá kapitola zahrnovala představení firmy, její krátkou historii, produkty a zásady, kterými se řídí. Následovala praktická aplikace analýzy vnitřního prostředí spolu s metodou časového snímku dne a finanční analýzou (součást analýzy vnitřního prostředí) vyhotovenou v základních poměrových ukazatelích. Zjištěné výsledky z použitých metod poskytly základ pro úspěšnou implementaci „5S“.

V páté kapitole se dostalo na realizování stěžejní metody celé diplomové práce - „5S“. Charakterizován byl podrobně každý jednotlivý krok realizace, od přípravy a plánování před samotnou akcí, přes workshop se zaměstnanci, stav před a po realizaci, až po dojmy či názory zaměstnanců.

Šestá kapitola pak uvádí výsledky realizace „5S“. Ty byly hodnoceny jak slovně, tak i vyčísleny do podoby časových a procentuálních úspor.

Přínosem diplomové práce je úspěšné implementování „5S“ do firemního prostředí, konkrétně toho kancelářského, ale také pozitivní hodnocení zúčastněných zaměstnanců a jejich celková spokojenost s realizací.

Hlavním zjištěním diplomové práce je však to, že i v omezeném časovém rozsahu sledování jednotlivých zaměstnanců a činností došlo k procentuálním časovým úsporám.

Diplomová práce tak jistě může být dále využita v podnikové praxi zkoumané firmy jako podklad pro realizaci metody „5S“, například ve výrobě. Toto implementování by jistě přineslo časové i finanční úspory v mnohem větším měřítku.

## Seznam použité literatury

### a) Odborná kniha (monografie, vysokoškolská učebnice, apod.)

- [1]. ALUKAL, George a Anthony MANOS. *Lean Kaizen: A Simplified Approach to Process Improvements*. Milwaukee: Quality Press, 2006. 192 s. ISBN 978-0-87389-689-4.
- [2]. ASSOCIATION FOR MANUFACTURING EXCELLENCE. *Lean Administration: Case Studies in Leadership and Improvement*. New York: Productivity Press, 2007. 133 s. ISBN 978-1-56327-366-7.
- [3]. BAUER, Miroslav a kol. *Kaizen: Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. 200 s. ISBN 978-80-265-0029-2.
- [4]. BAUER, Miroslav a Inga HABURAIIOVÁ. *Leadership s využitím Kaizen a Lean*. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-268-0390-3.
- [5]. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress, 2008. 182 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [6]. DRUCKER, F. Peter. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 575 s. ISBN 0-7506-4389-7.
- [7]. FUJIMOTO, Tahakiro. *The Evolution of Manufacturing System at Toyota*. New York: Oxford University Press, 1999. 400 s. ISBN 0-019-512320-4.
- [8]. FUKUI, Ryu et al. *Handbook for TQM and QCC, Volume I and Volume II*. Inter-American Development Bank, 2003. 157 s.
- [9]. HOŘEJŠÍ, Bronislava a kol. *Mikroekonomie*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 574 s. ISBN 978-80-7261-150-8.
- [10]. IMAI, Masaaki. *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. Homewood: McGraw-Hill, 1986. 260 s. ISBN 978-0075543329.
- [11]. IMAI, Masaaki. *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*. Homewood: McGraw-Hill, 1997. 354 s. ISBN 978-0-07-136816-2.
- [12]. IMAI, Masaaki. *Kaizen: Metoda jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press, 2007. 280 s. ISBN 978-80-251-1621-0.
- [13]. IMAI, Masaaki. *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2012. 423 s. ISBN: 978-00-71790-35-2.
- [14]. JABLONSKÝ, Josef. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 323 s. ISBN 978-80-86946-44-3.
- [15]. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578.
- [16]. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.



- [17]. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [18]. KOŠTURIÁK, Ján a kol. *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. 234 s. ISBN 978-80-251-2349-2.
- [19]. KOŠTURIÁK, Ján a Zbyněk FROLÍK. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN 80-86851-38-9.
- [20]. KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 20. vyd. Praha: Bova, 2012. 440 s. ISBN 978-80-7273-1695-5.
- [21]. LAREAU, William. *Office Kaizen*. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2003. 174 s. ISBN 0-87389-556-8.
- [22]. LEIWY, Danny a Robert PERKS. *Accounting: Understanding and Practice*. 4th ed. London: McGraw-Hill/Irwin, 2013. 500 s. ISBN 978-0-07-713913-1.
- [23]. LIBBY Robert, Patricia LIBBY and Daniel SHORT. *Financial Accounting*. 6th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009. 754 s. ISBN 978-0-07-352688-1.
- [24]. LINKER, K. Jeffrey. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill, 2004. 330 s. ISBN 978-80-713-9231-0.
- [25]. LINKER, K. Jereffý a Irena GRUSOVÁ. *Tak to dělá Toyota*. Praha: Management Press, 2007. 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7.
- [26]. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [27]. MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 552 s. ISBN 978-80-247-4574-9.
- [28]. MONDEN, Yasuhiro. *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just in Time*. 4th ed. New York: Productivity Press, 2011. 566 s. ISBN 978-14-39820-97-1.
- [29]. PFEIFFER, Werner a Erich WEISSE. *Lean Management: Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 1994. 264 s. ISBN 3-503-03678-4
- [30]. RUSSEL, S. Roberta a Bernard W. TAYLOR. *Operations Management*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. 776 s. ISBN 978-0-470-23379-5.
- [31]. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. Praha: Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [32]. SAMUELSON, P. Anthony a William D. NORDHAUS. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1991. 1012 s. ISBN 80-205-0192-4.
- [33]. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [34]. WIEGAND, Bodo. *Lean Administration I - How to Make Business Processes Transparent*. 2nd ed. Lean Management Institut, 2006. 145 s. ISBN 978-3-980952-12-5.

- [35]. WILD, J. John, Kermit D. LARSON a Barbara CHIAPPETTA. *Fundamental Accounting Principles*. 18th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008. 1 036 s. ISBN 978-0-07-326648-0.
- [36]. WOMACK, James a Jones DANIEL. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Revised And Updated*. New York: Free Press, 2003. 400 s. ISBN 0-74-324927-5.

#### **b) Článek v odborném časopise (periodiku) nebo ve sborníku z konference**

- [37]. DYSKO, Dárius. Gemba Kaizen - Utilization of Human Potential to Achieving Continuous Improvement of Company. *The International Journal of Transport & Logistics*. 2010, vol. 24, no. 24, 10p. ISSN 1451-107X.
- [38]. GAPP, Rod, Ron FISHER a Kaoru KOBAYASHI. Implementing 5S within a Japanese Context: An Integrated Management System. *Management Decision*. 2008, vol. 56, no. 4, pp. 565-579. ISSN 0025-1747.
- [39]. GREGOROVIČOVÁ, Lucie. Plýtvání v administrativě. *Úspěch: produktivita a inovace v souvislostech*. 2008, č. 4, s. 26. ISSN 1803-5183.
- [40]. HO, M. K. Samuel. 5-S Practice: the First Step Towards Total Quality Management. *Total Quality Management*. 1999, vol. 10, no. 3, pp. 345-356. ISSN 1478-3363.
- [41]. KOŠTURIÁK, Ján. Zeštíhlování v administrativních procesech. *Úspěch: Produktivita a inovace v souvislostech*. 2008, č. 4, s. 26. ISSN 1803-5183.
- [42]. MACHALOVÁ, Veronika. 5S v administrativě – podrobný návod, jak na to. *Úspěch: Produktivita a inovace v souvislostech*. 2008, č. 4, s. 26. ISSN 1803-5183.
- [43]. ORTIZ, Chris. Kaizen vs. Lean: Dinstinct but Related. *Metal Finishing*. 2010, vol. 1, p. 50-51. ISSN 0026-0576.
- [44]. POPESCU, Daniel. Kaizen-Driven Approach while Managing Industrial Projects. A Scandinavian Company Succeeds in Eastern Europe. *Management and Production Engineering Review*. 2015, vol. 6, no. 1, pp. 26-35. ISSN 2082-1344.
- [45]. SAWADA, Naotaka. The Kaizen in Toyota Production System. *CHU-SAN-REN Quality Control Course*. 1995, pp. 1-38.
- [46]. SÁUREZ-BARRAZA, F. Manuel a Juan RAMIS-PUJOL. Implementation of Lean-Kaizen in the Human Resource Service Proces. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2010, vol. 21, no. 3 pp. 388-410. ISSN 1741-038X.

#### **c) Elektronické dokumenty a ostat**

- [47]. BEJČKOVÁ, Jana. *Štíhlá administrativa – základ prosperující společnosti* [online]. API [19. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.e-api.cz/25773n-stihla-administrativa-zaklad-prosperujici-spolecnosti-2.-cast>
- [48]. DEBNÁR, Peter. API – AKADEMIE PRODUKTIVITY A INOVACÍ, S. R. O. *Principy štíhlého podniku* [online]. API [20. 3. 2015]. Dostupné z: <http://e-api.cz/article/70272.principy-stihleho-podniku/>

- [49]. DEBNÁR, Peter. Lean Service a Lean Office (Lean Administration), Lean Design. *API Academy of Productivity and Innovations* [online]. [19. 3. 2016]. Dostupné z: <http://e-api.cz/article/69474.lean-service-a-lean-office-lean-administration-lean-design/>.
- [50]. HŘEBÍČEK, Vladimír. BUSINESSINFO.CZ: OFICIÁLNÍ PORTÁL PRO PODNIKÁNÍ A EXPORT. *Lean management v administrativě a ve službách* [online]. BUSINESSINFO [2. 10. 2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/lean-management-administrativasluzby/1001663/56989>
- [51]. *Kaizen History*. [online]. *QUALITIAMO* [12. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.qualitiamo.com/en/improving/kaizen/history.html>
- [52]. KOCH, Arno. *What is Muda*. [online]. *MAGIKAMI INFO CENTRE* [28. 2. 2016]. Dostupné z <http://www.makigami.info/forum/index.php?topic=2.0>
- [53]. KOMOLNÝ, Jakub. *Kaizen, historie a současnost* [online]. *KAIZEN INSTITUTE* [18. 10. 2015]. Dostupné z: <http://cz.kaizen.com/publikace/odb-clanky/odb-clanky-2007.html>
- [54]. PAVELKA, Marcel. *Naučte se vidět a odstraňovat plýtvání* [online]. *MM* [19. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/naucte-se-videt-a-odstranovat-plytvani.html>
- [55]. WASTRADOVSKI, Matt. *What is 5S?* [online]. *GRAPHICPRODUCTS* [28. 2. 2016]. Dostupné z: <https://www.graphicproducts.com/articles/what-is-5s/>
- [56]. ZAČÍNÁJÍCÍ PODNIKATEL. *Lekce 3: Časové snímky*. [online]. Rozvoj podnikatelských dovedností [6. 4. 2016] Dostupné z: <http://www.zacinajicipodnikatel.cz/sites/default/files/upload/ke-stazeni/rizeni-casu/lekce3casovesnimky90min.pdf>

## **Seznam zkratek**

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EAT – Earning after Taxation

EBIT – Earning before Interest and Taxes

PC – počítač

ROA – Rentability on Assets

ROCE – Rentability on Capital Employed

ROE – Rentability on Equity

ROS – Rentability on Sales

TPS – Toyota Production System

VH – výsledek hospodaření

VK – vlastní kapitál

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2016



.....  
Bc. Vojtěch Meier

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Historie Kaizen

Příloha č. 2: Vybrané nástroje Kaizen

Příloha č. 3: Obrázek k distribučním cestám

Příloha č. 4: Výpočty měření časových ztrát u „5S“

Příloha č. 5: Foto dokumentace realizace „5S“

Příloha č. 6: Rozvaha

Příloha č. 7: Výkaz zisku a ztráty